تنظيم وإدارة الجمعيّات التعاونية

بين الواقع والمستقبل

دكتور كمال حمدى أبو الخير
استاذ الادارة فى كلية التجارة
جامعة عين شمس
عميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية

١

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العينى
بالقاهرة



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child: Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)

مؤلفات الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

— تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك مكتبة عين شمس ١٩٥٩
— تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية
الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
— دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى
مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
— التعاون فى المملكة المتحدة
مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
— التعاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته)
مكتبة عين شمس ١٩٦٤
— نحو حركة تعاونية نظيفة الأهرام الاقتصادى ١٩٦٥
— نحو بنيان تعاونى سليم الأهرام الاقتصادى ١٩٦٦
— تطور مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية
جامعة الدول العربية — مكتبة عين شمس ١٩٦٧
— أصول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات
مكتبة عين شمس ١٩٦٨
— التنظيم التعاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٠
— نشأة الفكر التعاونى وتطوره مكتبة عين شمس ١٩٧٠
— التطبيق التعاونى فى بريطانيا مكتبة عين شمس ١٩٧٠
— التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية
مكتبة عين شمس ١٩٧٠
— نحو بنيان تعاونى جديد مكتبة عين شمس ١٩٧٠
— التعليم التعاونى
المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠
— التطبيق التعاونى الاشتراكى مكتبة عين شمس ١٩٧٢
— التطور التعاونى الاشتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا
مكتبة عين شمس ١٩٧٣
— أصول الادارة العلمية مكتبة عين شمس ١٩٧٤
— دراسات فى التسويق مكتبة عين شمس ١٩٧٤
— الثورة الادارية ومشكلات التعاون مكتبة عين شمس ١٩٧٥
— الادارة بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٧٦
— التعاون — تاريخه — فلسفته — اهدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦
— التسويق التعاونى — مبادئه ومشكلاته مكتبة عين شمس ١٩٧٧
— تطور التنظيم التعاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٩
— التطبيق التعاونى المصرى مكتبة عين شمس ١٩٧٩
— التخطيط التعاونى والنشاط التسويقى مكتبة عين شمس ١٩٨٠

— التعاون بين التشريع والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٢

— بحوث ودراسات فى التعاون مكتبة عين شمس ١٩٨٢

— الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاونى العربى
مكتبة عين شمس ١٩٨٤

— تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤

— روبرت أوين مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— دكتور وليم كنج مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— فردريش فلهلم ريفيزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— تاريخ رواد روتشديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية
مكتبة عين شمس ١٩٨٥

— التنمية التعاونية والتطبيق المصرى مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— تنظيم وادارة النشاط التعاونى فى عالم متغير مكتبة عين شمس ١٩٨٦

— اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام مكتبة عين شمس ١٩٨٦

- العملية الادارية والتطبيق الادارى مكتبة عين شمس ١٩٨٧

- التنظيم كاطار عام للادارة (تحت الطبع) مكتبة عين شمس ١٩٨٨

— Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.

Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S.) 1976.

— The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S.) 1978.

— Prospects on the Cooperatives and the Energy Problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

— Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S.) 1983.

— Working paper on Cooperatives and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.

Published by : (E.S.C.S.) Cairo, 1984.

— The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.

Published by : United Nations Vienna.

تعريف ببعض أوجه نشاط

الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تدرج فى مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ فى كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال استاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال إسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى أمانة ثم عمادة المعهدالعالى للدراسات التعاونية والادارية منذ انشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراســات التعاونيــة والادارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك .
- عضو نقابة الصحفيين .
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ واعيد انتخابه فى أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية فى نفس العام نائبا لرئيسها .
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاونى ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية .
- عمل مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشئون الاجتماعية والتعاونية والادارية .
- شغل عضوية مجالس ادارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكى والانتاجى والاسكانى والزراعى .
- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الأول عام ١٩٨٠ .
- عضو فى المجالس القوميــة المتخصصــة (المجلس القــومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الادارية) .
- عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين .
- عضو مجلس ادارة أكاديمية السادات للعلوم الادارية .

— عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية .
— رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى سنة ١٩٨٢ .
— راس مؤتمر الاصلاح الزراعى بصوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سنة ١٩٨٣ .
— اختير خبيرا بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التى تضم ابرز علماء وخبراء الحركة التعاونية فى العالم ١٩٨٤ .
— رأس الندوة الدولية لادارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .
— عضو مجلس ادارة صندوق تمويل المساكن — وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الاراضى سنة ١٩٨٥ .
— عمل رئيسا للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .
— اسهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضوا فى المؤتمر القومى للقوى الشعبية .
— وامينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعة عين شمس .
— وامينا لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التى تشكل مجلس ادارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤ .
— وعضوا منتخبا بلجنة المائة التى انتخبت على مستوى الجمهورية لوضع اسس الاصلاح الاجتماعى والاقتصادى سنة ١٩٦٨ .
— وعضوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .
— تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الادارى كأحد رواد الادارة فى مصر فى عيد الادارة الثالث الذى نظمته أكاديمية ادارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الادارة ١٩٨١ .
— تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ — ١٩٧١) للدور زاته البارز الذى قام به فى اعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومى .
— منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديرا لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣ .
— تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير فى العيد الماسى للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ — ١٩٨٣) .
— عضو مجلس ادارة بنك العمال المصرى عام ١٩٨٦ .
— عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم .

ابرز اسهامات الدكتور / كمال حمدى ابو الخير

- إنشاء دبلوم الادارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس .

- إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه .

- انشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالى بشهادته على المستوى المالى والعلمى .. وكذلك اعتراف اليونسكو .. والجامعات الدولية فى الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقا لقرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذى تمنحه كليات التجارة فى الجامعات المصرية شعبة ادارة الأعمال .

- اعتراف نقابة التجاريين بخريجى المعهد وقيدهم فى الشعب المختلفة وفقا لتخصصاتهم الوظيفية .

- الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها فى فترة غيابها فى المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاونى الدولى بصفة خاصة .

- عضوية المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية فى لجنة الحلف التعاونى الدولى المركزية .. وعضويته فى اتحاد رايفايزن العالمى بالاضافة الى مشاركة المعهد فى كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية ، واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للاسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التى تعتدها كليات التعاون الألمانية وغيرها .

- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل احدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون فى مجتمعنا الدولى المعاصر .

- إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم فى اعداد جيل تعاونى علمى جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الادارة العلمية التعاونية المعاصرة .

- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع استراتيجية لتطوير النظام التعاون فى مصر ، وناقشها المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت الى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ — يونية ١٩٨٤ .

- كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزارى رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لاجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها فى ظل ماهو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من اخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية .

وقد قام الدكتور كمال حمدى ابوالخير بصياغة ورقة الاستراتيجية وتلقى شكرا رسميا من الاستاذ الدكتور رئيس الوزراء .

- كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الانسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم فى التنمية الاجتماعية وذلك فى الندوة الدولية التى عقدت بموسكو فيما بين ١٨ — ٣١ مايو ١٩٨٧ .

وقدم الدكتور / كمال حمدى ابو الخير كخبير تعاونى للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال افريقيا فى التنمية التعاونية .

- كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة فى اعمال ندوة (دور الحركة التعاونية فى خدمة المجتمع العربى الخليجى) والتى عقدت فى الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ باعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية فى الدول العربية الخليجية .

فهرس

كلمة الباحث

يجمع الباحثون فى علوم التعاون فلسفة وتخطيطا وتنظيما وتطبيقا على أهمية اعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يندرجوا فى عضوية التنظيمات التعاونية من منطق الايمان بالفرد وقدرته على المشاركة فى التنمية واحداث التغيير نحو الافضل ، وانطلاقا من حقيقة أن المجتمع فى واقعه ليس الا فرد ... ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاح الرواد التعاونيين الأوائل أنهم ركزوا فى كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسن اعداد الأفراد التعاونيين ، وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم ، وأصبح الشعار الذى رفعوه وينير طريقهم ويبذلوا جهدا أمينا فى اتباع الأسلوب العلمى لحسن تنفيذه هو « أعدوا التعاونيين قبل أنشاء الجمعيات التعاونية » ...

ولعل من بين الأولويات التى يراعيها التعاونيون بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكى يتعرف كل شخص تعاونى على حقيقة دوره فى الادارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسالته وأهدافه والتأكد من فهمه لها وايمانه بها ، ذلك الايمان الذى يسهم فى إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والاخاء والعمل معا فى ظل عقيدة تعاونية ايمانية تستمد أصولها وتعاليمها وأخلاقياتها من شريعة السماء ، وقد أثبتت تجارب الأمم فى التعاون أن هذه المفاهيم هى القوة الدافعة المسيرة لأعضاء التنظيمات التعاونية ، والحافزة لهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والأدائية والعمل معا تحت مبدأ وحدة المصالح الاجتماعية والاقتصادية المشتركة، وبالتالى تحقيق الصالح والنفع العام للمجتمع الذى يعيشون فيه ، فى اطار من المفهوم الحقيقى للوحدة الانسانية والوحدة الوطنية .

لذلك يؤمن القائمون على التعليم والتدريب التعاونى أن العنصر الروحى المهذب لابد منه فى اعداد التعاونيين وتربية النشىء منذ نعومة أظفارهم حتى يستطيع الفرد أن ينظم شئونه فى الحد الوسط الذى

لا افراط فيه ولا تفريط وأن يمتع روحه بالعلم عن طريق التلقى والقراءة وعن طريق الفكر والنظر .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن أضع تحت نظر المنظمات التعاونية الموقرة فى الدول العربية ... والسادة المحترمين المسئولين عنها ... سواء فى ذلك القيادات الشعبية أو التنفيذية ... ان الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بدأت العمل فى اعادة الاعمار قوميا ودوليا ، وأعيد تنظيم امكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى جميع الأقطار بصرف النظر عن أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية . وحدثت أيضا تغيرات هامة فى العلوم التطبيقية خاصة فى الادارة، وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولا مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات ، وتعدى ذلك الى الاسهام فى تحقيق الرخاء للمشتركين فيها داخل اطار نظام اقتصادى آخذ فى التوسع ، وأكدت الدراسات العلمية التحليلية القائمة على أساس دراسة السوق أنه سوف يزداد احتياج التعاونيات الى رأس المال الكبير والأيدى العاملة المدربة ... لكن رأس المال لن يسيطر ... بل سيكسب فائدة عادلة فقط ، ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمى معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادىء غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد فى الماضى بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل . ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة النامية كما يهم البلاد المتقدمة لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدى الى اعاقة تقدم الحركة فحسب ، بل الى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغى أن يعترفوا بأن المشاركة فى السياسة العامة لقطاعات اقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئا لا مهرب منها وأنهم يخطئون اذا أرادوا غير ذلك .

وبزيادة وانتشار الوعى بين التعاونيين بمتطلبات العهـد الجديد الذى تمر به الحركة فقد استجابوا على كافة المستويات محلية وقومية ودولية ، فأدخلت تغييرات هيكلية فى عدد من الحركات القومية تناولت اندماجات ... وتركزات ... وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات مازالت قيد الدراسة ... واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلا للبحث وتبادل الآراء فى الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاونى الدولى طوال السنوات الأخيرة .

ويشعر كثير من التعاونيين البارزين سـواء فى ذلك القيادات الشعبية أو الرسمية أو العلمية وهم ينفذون اجراءات اعادة التنظيم والبناء بالحاجة الشديدة الملحة للعون والارشاد فى مسائل المبادىء التى تحكم تنظيم وادارة التنظيمات التعاونية فى عالم سريع التطور ويشهد العديد من المتغيرات والتمييز بين ما هو ضرورى ولا غنى عنه والذى ينبغى أن يبقى مهما كان الثمن ، وقد أحسوا أيضا بالحاجة الى جعل الأسـاس العقلى والمعنوى المشترك الذى يمكن أن تتحد عليه كافه مدارس الفكر بفروع الحركة كلهـا وكذلك التعـاونيون من جميع الأمم ، ولذا تأخذ الحركة الفكرية العلمية المنتمية للحركة التعاونية على الصـعيد المحلى والاقليمى والدولى فى اعتبارها أثناء عملها التحولات الهيكلية البنائية الجارية حاليا والمقترحة للمستقبل .

وهناك بعد آخر أكدت عليه نقارير الهيئات الدولية المهتمة بالتعاون حيث أثبتت التجـارب التعاونية أن التنظيمـات التعاونية من بين أهم الوسائل الفعالة لتدريب المواطنين على العمل المشترك من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، عن طريق الجهد الذى تبذله من أجل نشر الوعى الاجتماعى والاقتصادى فى نفوس الأعضاء وتحفز روح المبادرة فيهم ، ويبرز من خلالهم القيادات القادرة على خدمة المجتمع ، فتعمل على تنمية مواهبهم ليصبحوا من بين القيادات الرشيدة ذات الفهم العميق لمصالح المجتمع ، ووضع أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل بادراك واخلاص

فى اطار من أساليب العمل الجماعى الديمقراطى ، وبذلك يسهمون فى تعميق الممارسة الديمقراطية ، ومما لا شك فيه أن الديمقراطية بأشكالها تنجح حيث يبلغ الشعب مستوى معينا من الثقافة والتربية الاجتماعية ، وقد أجمع جميع علماء التعاون منذ فجر الرواد على أن أكبر عقبة أمام التعاونيين هى الجهل ... الجهل بشتى صوره ... ولذلك أعلن العديد من علماء الاجتماع والتعاون والسياسة أن التنظيمات التعاونية تلعب دورا على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالسير قدما فى طريق تنمية المعارف والديمقراطية ، وأن أسلوب الممارسة فى التنظيمات التعاونية هو فى حد ذاته مدرسة يتلقى فيها المواطنون بالممارسة أساليب العمل الجماعى الديمقراطى والمشاركة الشعبية فى صنع واتخاذ القرار ، ومن ثم يعتادون مع الزمن تطبيقها بنجاح ، وتعتبر عملية المشاركة هذه عملية جاسمة وبالغة الأهمية والأثر فى تدعيم كرامة المواطن ، وتقوية روح الجماعة على مختلف المستويات ، فضلا عن خلق حيوية متصاعدة عن طريق تشجيع المبادرات المخلصة التى يكون لها أكبر الأثر فى تنمية المجتمعات.

وانى اذ يسعدنى أن أقدم هذا المرجع للدارسين والباحثين والمهتمين بشئون التعاون ، لأرجو أن يرجع القارىء الى العديد من ثمرات الفكر العلمى عبر تاريخ التعاون والادارة ، حيث أن تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية وفقا للأسلوب العلمى يتطلب الدراسة الجادة والالمام الكامل بشتى فروع المعرفة المرتبطة بعلوم التعاون والادارة ، مؤكدين على أن ما عرضناه ان هو الا القليل الأقل من الفيض والنبع الغزير الذى تحفل به المكتبة العلمية التعاونية المعاصرة .

وختاما أدعو الله سبحانه وتعالى أن يكلل جهودنا بالنجاح فى اقامة حركة تعاونية عربية لها مستقبل مشرق باذن الله تسهم فى صرح التكامل والتنمية الشاملة فى الدول الشقيقة .

والله الموفق

دكتور/كمال حمدى ابو الخير

الفصل الأول

مدخل إلى أهمية التقييم العلمي لواقع التعاونيات في الأقطار العربية

مقـدمة :

لعل من الأهمية بمكان أن أوضح أنه عند حديثى عن واقع تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية ، أن اؤكد ما لمسته عن قرب من خلال زياراتى الميدانية لكثير من التعاونيات فى الدول العربية الشقيقة ، ولقاءاتى مع كثير من المستويات المسئولة ، أن الأصـــوات ترتفع الآن على كافة المستويات الرسـمية والشـعبية مطالبة بضرورة حسن تنظيم وادارة التعاونيات والعمل على تحطيم الجهاز الادارى المتخلف ، والأساليب الادارية المتجمدة التى تبلورت فى تنظيمات ونظم واجراءات معقدة تناقض المنطق العلمى وتهدر الصالح العام وتقف عائقا ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الادارية والتنظيمية فى كثير من المواقع التعاونية قد تردت الى مستويات لم تعد متناسبة على الاطلاق مع الأهداف الطموحة للمجتمع العربى ، الأمر الذى يتطلب مزيدا من الجهد الصادق لاحداث التغيير الادارى الشامل ، وصولا الى تحقيق الكفاءة والفعالية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية .

ومما لا شك فيه أننا نعيش الآن عصر «الادارة بالأهداف والنتائج» وهذا التطور العلمى الادارى ينبغى أن يمتد الى كافة مجالات الحياة ، وعلى رأسها التعاون الذى تغطى خدماته أغلبية ساحقة من مواطنى الدول العربية ، ويتطلب تطبيق الادارة بالأهداف والنتائج منهجا علميا يتفق وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، والذى ينبغى أن يستند أساسا الى عضوية واعية مستنيرة ، الأمر الذى يحتم ضرورة بذل الجهود لمحو أمية الأعضاء بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة حيث أن هؤلاء فى مجتمعنا العربى المعاصر يشكلون أساس البنيان التعاونى بمختلف قطاعاته

وتدرج مستوياته ، فى تقدمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفى تخلفهم انتكاسها • ويجمع علماء التعاون على أن الأساليب الفنية للتعاون تحتوى على مكونات للثقافة تعتبر عاملا فعالا فى تعليم الكبار ، هذا بالاضافة الى قدرتها على ابراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية والادارية للأعضاء ، وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التى تقابلها التعاونيات ، غير أن الافتقار الى انتهاج الأسلوب الصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، كثيرا ما يحول دون توجيه الطاقات توجيها سليما نحو تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة الحقيقية فى التعاون •

اننا نرجو أن نوضح ، أن الادارة العلمية فى التعاون ، اذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وانطلقت فى مسارها الحقيقى وفقا للأسلوب الذى سارت عليه الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة ، فانها لابد وأن تصطدم بمفاهيم وتنظيمات استقرت لسنوات طويلة ، ويرى كثير من العلماء أن هذه المفاهيم تولدت عنها مصالح لفئات معينة من المواطنين وأجهزة الاشراف ، ومن ثم فان نجاح الادارة لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية فى تلك المفاهيم والتنظيمات ••• الأمر الذى سوف يهدد المصالح المستقرة لتلك الفئات ••• وهنا لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية بمنطق الجراح ، واستبعاد منطق الترميم والالتفاف حول المشكلات •

ان هناك اجماع الآن اننا نعيش عصر الادارة بالأهداف والنتائج وأن مفاهيمها العلمية تسهم بقدر كبير فى حل مشكلات التعاونيات ، وحل هذه المشكلات يعتمد أساسا على الاحاطة الكاملة بالمعلومات والبيانات وسرعة امداد القيادات الادارية فى التعاونيات بالمعلومات الصحيحة سواء

فى ذلك أعضاء مجلس الادارة أو الادارة المهنية المعينة وذلك حتى يمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، لكى تحقق ما ينص عليه قانون التعاون فى كل دولة عربية من ربط النشاط التعاونى بالخطة العامة للدولة ... وفى هذا المجال يتسع نطاق الاستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الاليكترونية ، التى أصبحت قادرة على امداد المنشآت بكثير من البيانات التى تسهم فى وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات ، هذا فضلا عن أن هذه الحاسبات تخفف عن المديرين والعلماء والباحثين عبء العمل الذهنى الذى كان ينبغى أن يقوموا به من أجل الاعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التى ترتبط بهذه البيانات والمعلومات .

التقييم العلمى للتعاونيات القائمة :

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أنه عند القيام بالدراسات المتعلقة بواقع تنظيم وادارة التعاونيات فى الدول العربية ، ينبغى القيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقييم التنظيمات(*) التعاونية القائمة ويساعد مثل هذا التقييم الخبراء عند الاسترشاد .. بالتجارب التى مرت بها الدول وبالنتائج التى تمخضت عنها هذه التجارب .

وهذا التقييم يسهم الى حد كبير فى وضع خطط وسبل التطوير ، حيث أنه يتضمن العديد من التحليلات العلمية ... وهذه التحليلات تتضمن العديد من النقاط التى تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والعلمية للتخطيط للمستقبل ، على أن يكون هذا التحليل حرا لا يتأثر بالميل نحو

(*) يرى علماء التعاون ان الحاجة تدعو الى ايجاد وسائل افضل لتقييم المشروعات التعاونية وقياس نجاح المؤسسات القائمة باعمال المساعدة الذاتية . ونرجو الرجوع فى ذلك الى « طريقة تحليلية لتقييم التعاونيات الزراعية » للعالم دولفى ... ومراجع اخرى للعالمين الالمانيين هانل ومولر .

فكرة التمسك بعينة جامدة ، موجهين النظر الى أنه لا يكفى فى تقدير مستقبل وآفاق التعاون أن نبرز محاسنه ومزاياه ونغفل الحديث عن نقاط الضعف فيه ، كما أن التحليل العلمى لا يستفيد من الاسترسال فى ذكر مساوىء النظم الحالية واغفال المزايا الاقتصادية التى تحققها هذه النظم من حيث التقدم والتنمية الاقتصادية ورفع مستوى الرفاهية فى المجتمع ، على أن تقدير النظام التعاونى باعتبار أنه خطوة سليمة فى تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفعالة فى تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التى تترتب على ذلك فمما لا شك فيه أن المجتمع قد يتعرض لبعض المشكلات اذا لم يكن التحول الذى ينقله من طور الى طور تدريجيا وعلى أسس استقرارية ، واذا لم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة فى زمن يقصر أو يطول .

التقييم فى ضوء التخطيط :

ولعل من أهم الموضوعات التى ينبغى على التنظيمات التعاونية فى الدول العربية جميعا أن توليها عظيم اهتمامها موضوع التقييم فى ضوء التخطيط للتعاون ، وذلك لأنه وفقا لما يقرره جميع العلماء فى الشرق والغرب أن النظم التعاونية يمكن أن تتعايش مع غيرها من الأنظمة ، بل أكثر من هذا يجمعون على أن النظام التعاونى ضرورى فى جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية وأن جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية تستعين بالتعاون بدرجات متفاوتة ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، بل انه أيضا يستهدف اعداد المواطن الصالح الذى يستشعر أهميته وقدرته على الاسهام فى بناء المجتمع ، أو بمعنى أصح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التى تلجأ اليها الدولة لتحقيق أهدافها ، فمما لا شك فيه أن التعاون ليس هدفا فى حد ذاته ، بل انه اسلوب تلجأ اليه الدولة ويلجأ اليه الأفراد ومن أجل تحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية ، ومما لا شك فيه أن

الدول العربية شأنها فى ذلك شأن كثير من دول العالم تعانى بعض المشكلات التى تجعل من الضرورى الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن تحقيق معدلات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة فى التنمية هى أمل الدول العربية جميعا لأن كل قوة اقتصادية فى أى دولة عربية ، هى تـدعيم للقوة الاقتصادية لشقيقتها الدولة العربية الأخرى، ومن هذا الفهم فان التعاون يؤمن بوحدة المصالح الاقتصادية المشتركة داخل كل دولة ، حتى يمكن تدعيم البناء الاقتصادى فيها على أساس قوى ومتين ، وقد استقرت الدول على أن التعاون يمكن من تجميع جهود الأفراد داخل نطاق كل دولة ، تحت مبدأ وحـدة المصالح الاقتصادية المشتركة ، فهو بذلك قادر على أن يكون نقطة التقاء على جانب كبير جدا من الأهمية بين البلدان العربية جميعا أيا كانت النظم التى تتبع فى أية دولة من هذه الدول .

ومن هذا المنطق فانه ينبغى على الحركات التعاونية فى الوطن العربى أن تهتم اهتماما كبيرا بالتخطيط الذى يتناسب مع واقع التعاونيات ، وينتقل بهذا الواقع تدريجيا نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، ومن هذا المعنى يؤكد علماء التعاون على أن التقييم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط على المستوى القصير أو المتوسط أو البعيد له أهمية كبرى للتعرف على جوانب الضعف والقوة فى التعاونيات ، وبالتالى تجنب عوامل الضعف ومعالجة آثارها .

واقع ادارة التعاونيات والآفاق المستقبلية :

ولعل من أهم الاتجاهات التى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبـار عند الأخذ بمفهوم واقع ادارة التعاونيات وآفاقها المستقبلية هو الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار ، وأن صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هذا فان الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات انتاجية هامة مسئولة

عن ممارسة العمـل الاقتصادى والاجتماعى بما يحقق صـالح المواطنين الأعضـاء وأيضا صالح المجتمع والمنطقة التى تعمل فيهـا ، وهذا يتطلب بالضرورة توجيه العمل وفق البرنامج الذى ينبغى أن يوضـع بأسلوب علمى ، بحيث يتناسق مع النشاط الاقتصادى داخل المنطقة التى تعمـل فيها الجمعيات ، والنشاط الاقتصادى العام للدولة ، الأمر الذى يترتب عليه ضرورة اهتمام المستويات العليا من التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية، وذلك لأن النشاط التعاونى العام ينبغى أن يتناسق مع نشـاط الدولة ، ويعمل فى اطار الخطة العامة لها بحيث تعرف كل وحدة انتاجية تعاونية دورها فى الخطة وتكون مسئولة عنها .

والمعتقد أن الوحدات التعاونية ينبغى عليها أن تبذل أقصى طاقاتها وامكانياتها مستعينة فى ذلك بكل الخبرات الاستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولة أو لدى المستويات التعاونية الأعلى من التنظيمات التعاونية ، وكذلك أيضا خبرات أعضاء مجالس الادارة المنتخبين الذين ينبغى عليهم أن يقومـوا بدور على جانب كبير من الأهمية فى المسئوليات المنوطـة بالادارة العليا ، وذلك فى نطاق جماعية القيادة التى تعتبر من أبرز سمات الحركة التعاونية ، ومن خلال جماعية القيادة تبرز التنظيمات التعـاونية القيادات التى تحتاج اليها فى عملية التطوير ..

ولا شك أن من بين المهام التى ستهتم بها هذه القيادات معالجـة شئون الحركة التعاونية فى الدول العربية ، والتنسيق بين النظم التعاونية فيها ، ودراسـة مشكلاتها واعداد خطط للنهوض بها ، ووضع برامـج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسـة تبادل الخبراء وايفـاد المبعوثين والعمل على تشجيع الاستفادة من التجارب القطرية واجـراء الدراسات الميدانية وتطوير الكوادر العاملة فى مجال الأنشطة التعاونية المختلفة ، وغير ذلك من الوسائل التى تدفع الحركة التعاونية فى الـدول العربية وتحقق تقدمها .

ونرجو أن نوجه النظر الى أن من بين المعونات التى تقدمها الدولة للحركات التعاونية فيها قيامها بالتعاون مع أجهزة القمة التعاونية بالدراسات التحليلية وتقييم البنيان التعاونى القائم ، خاصة وأن مثل هذا التقييم يتطلب قدرات ذهنية عالية وتكاليف ليست بالقليلة بالاضافة الى الحاجة الى سلطة واذن خاص للاطلاع ، وجمع الاحصاءات من الاتحادات التعاونية والجمعيات المركزية والمحلية ... الخ . وعندما تكون مثل هذه البيانات التفصيلية فى متناول القيادات التعاونية فانها تستطيع عندئذ أن تستعرض الأوضاع القائمة للحركة التعاونية فيها ، وتعالج مشكلاتها ، وتستكمل تنظيم بنيانها فى المدى الذى يتناسب مع ظروفها وأوضاعها .

كما ينبغى أن يكون واضحا أن أهم الأمور التى ينبغى أن نوجه اليها أنظار الباحثين ، أن الدولة تتدخل فى توجيه شئون المجتمع بصور مختلفة وبدرجات متباينة ، وأن من بين الأمور التى توليها عظيم عنايتها موضوع الدراسات الاحصائية التى تعتبر أساسا لرسم السياسات ، وكذلك التعليم بمفهومه الحقيقى الذى ينهض بالمستوى الأخلاقى والسلوكى والنظامى والاقتصادى للمجتمع ككل ... ومن هنا فان التعليم يتجه نحو تنمية معارف ومهارات الأفراد ، وليس فقط بالقدر الذى يسهم فى تحقيق حاجات الأفراد ومطالبهم الشخصية .. بل بالقدر الذى يضيف الى ذلك اسهام الفرد فى تنظيم المجتمع وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار .. الأمر الذى يتحتم معه أن تولى عظيم عنايتها نحو التعليم التعاونى .. وعلى وجه الخصوص نحو القوى البشرية التى رنى عليها التخلف الشديد نتيجة لظروف فرضت عليها الأمية ، ولعل فى طليعة هذه القوى البشرية المزارعون ... فان تعليمهم يعتبر فى ظل تطورنا الحديث من ضرورات التنمية .. هذا بالاضافة الى ما تتطلع اليه من اسهامهم فى التطور الحضارى للمجتمع .

ومما لا شك فيه أن جميع دول العالم الآن تؤمن بالدور الخلاق الذى يمكن أن يؤديه المواطن القادر .. اذ ثبت قطعا بأنه مع الاعتراف بأهمية العناصر المادية فى القيام بمقتضيات التنمية .. الا أن العبرة بالدرجة الأولى ينبغى أن تتجه الى الارتفاع بمستوى الانسان ، بحيث يكون قادرا على الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذه الماديات .. الأمر الذى يحفز الدول على بذل أقصى الطاقات والامكانيات لتعليم الكبار بصفة عامة ... وكبار أعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة نظرا لدورهم الايجابى فى عملية التنمية فى كافة مجالات النشاط الانسانى وعدم اضاعة الوقت فى تأخير أية جهود تؤدى الى تحقيق هذا الهدف .. والا تحقق فينا القول السائد : « ان الشعوب التى تعرف كيف تضيع الوقت .. يكون ضياع الوقت سببا فى ضياعها » هذا بالاضافة الى الحقيقة التى أكدتها مختلف الدراسات فى شتى أنحاء العالم ، وهى أن الاستثمار فى التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، استثمار اقتصادى يدفع ويطور المستوى الحضارى للشعوب ، وعمليات الانتاج .. بل أن هناك اجماع على أن العائد المالى من التعليم اذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الاستثمار المالى فى مجالات النشاط التجارى .

التعاونيات العربية واسرة التعاون الدولية

يقبل الحلف الجمعيات التعاونية بكافة أنواعها كأعضاء بشرط أن تكون أصلية ولا يقتصر الأمر على الجمعيات التعاونية الاستهلاكية القوية المشابهة للموجودة فى مناطق أوربا الصناعية بل يشمل الجمعيات التعاونية الزراعية التى تسوق الانتاج الزراعى واحتياجات المزراعين ، والجمعيات التى تعطى القروض للمزارعين ولأصحاب الحرف للاستمرار فى الانتاج والجمعيات التعاونية للاسكان التى تهيىء المساكن الجيدة الرخيصة . والجمعيات التعاونية الانتاجية حيث يدير العمال صناعاتهم ديمقراطيا

والمؤسسات التعاونية الخاصة بالبنوك والتأمين • فكل هؤلاء يحق لهم الانضمـــام للحلف •

ويقبل الحلف الهيئات الأهلية أيضا مثل الاتحاد النسائى وغيرها التى تؤسس أصلا كجمعيات تعاونية لكنها تعاونية فى جوهرها وروحها وتخدم أغراض الحركة التعـــاونية •

ويشترط الحلف فى المؤسسات التعاونية أن تكون تعـــاونية وأن تطبق عمليا قواعد روتشديل الشهيرة • وقد أجمعت أغلبية الأبحـــاث الصادرة عن الحلف على وحدة المبادىء فى التطبيق التعـــاونى • غير أنه فيما يتعلق بالانضمام للحلف فقط • اتفق فى بادىء الأمـــر على ضرورة توافر : ـــ العضوية الاختيارية ـــ ديمقراطية الادارة ـــ توزيع العائد على الأعضاء بالنسبة لمعاملاتهم ـــ اعطاء فائدة محدودة لرأس المال •

ونظرا لأن الحلف تبين له أن هناك مفهوما خاطئا ـــ للأسف الشديد ـــ ساد بعض التعاونيات فى شتى أنحاء العالم • اذ خلطت بين شروط الانضمام للحلف التعاونى الدولى ، ومتطلبات التطبيق التعاونى السليم على الصعيد الاقليمى ، وكان من بين هذه المفاهيم الخاطئة اعتبار التعليم التعـــاونى مبدأ ثانويا • الأمر الذى جعل كثيرا من الحركات التعاونيـــة فى الدول النامية تهمل هذا المبدأ ، وبالتالى تفشل فى نشاطها الاجتماعى والاقتصادى، ولذلك راجع الحلف نفسه ، وقرر منذ عام ١٩٦٣ ضرورة مراجعة مبادىء روتشديل فى ضوء المتغيرات العالمية والتطبيقات التعاونية الاقليمية فى شتى أنحاء العالم ، وكذلك فى ضوء الصعوبات التى لاقتها الحركات التعاونية فى خلال الثلاثين عاما التى مضت على اقرار مؤتمرات الحلف لهذه المبادىء والتى كانت آخرها فى عام ١٩٣٧ • وكذلك فى ضوء ما تلاقيه التعاونيات من مصاعب نتيجة للتغيرات السياسية فى مجتمعاتها •

ويهمنا أن نوضح أنه بعد البحوث والدراسات المستفيضة التى قامت بها اللجنة الرئيسية المشكلة برئاسة ممثل الهند ، وكذلك اللجان الفرعية التى قامت بتفريغ المعلومات وتبويبها فى ضوء استمارة البحث المصممة ، خلصت الى أن التعليم التعاونى يعتبر من أهم المبادىء الأساسية ، وكذلك ضرورة اضافة مبدأ تنمية العلاقات الدولية الى مبادىء التعاون ، وقد أقر مؤتمر الحلف المنعقد فى فينا عام ١٩٦٦ ذلك وأصدر به القرارات اللازمة .

لغة الارقام والعضوية :

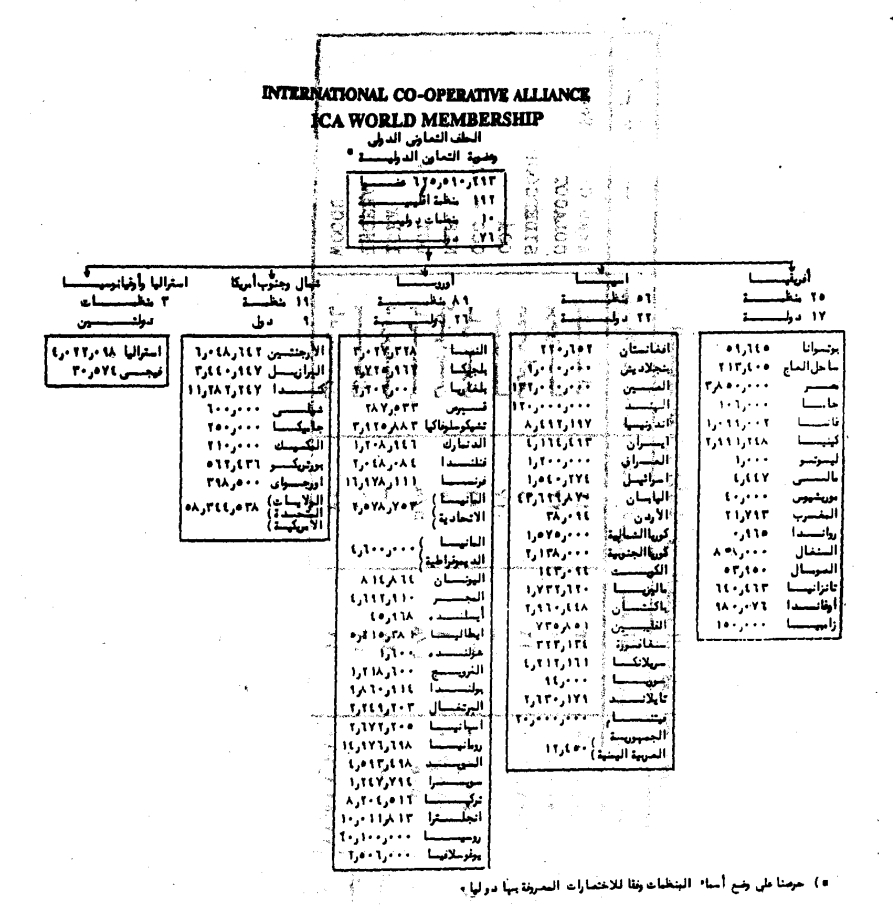
واذا كان لنا أن نلقى بعض الضوء على حجم العضوية التعاونيـــة على الصعيد العالمى ، فان اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى أصدرت بيانا توضح فيه حجم هذه العضوية فى اجتماعها بنيودلهى بالهند فى أكتوبر عام ١٩٨٩ وكان كالآتى :

حجم العضوية العالمية للمنظمات الأعضاء فى الحلف ٢٩٣ر٥٩٠ر٦٢٥

عدد المنظمات الاقليمية	١٩٢ منظمة
عدد المنظمات الدولية	١٠ منظمات
عـدد الـدول	٧٦ دولـة

واتماما للفائدة وتوضيحا لتوزيع العضوية فى شتى أنحـاء العالم رأينا أن نعرض مع هذا جدولا يوضح التوزيع الاقليمى لكافة المنظمـات الأعضاء فى الحلف التعاونى الدولى ، وأن الحلف ترتبط به منظمات من كافة أنحاء العالم ومختلف القـارات .

وقد يكون من المناسب أن نوجه النظر الى أن الجدول يوضح أن من بين الدول العربية فى أفريقيا مصر والمغرب والصومال ومن آسـيا العراق والأردن والكويت وسوريا والجمهورية العربية اليمنية . كمـا



*) حرصنا على وضع أسماء المنظمات وفقا للاختصارات المعروفة بها دوليا.

المنظمات الدولية الأعضاء في الحلف التعاوني الدولي

اسم المنظمة	موقع الأمانة العامة	عدد الدول	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	النشاط العام
Arab Co-op Fed.	بغداد	١٤	٢٣	٢٠٫٠٠٠٫٠٠٠	اتحاد عام اقليمي
COLACOT	بوجوتا	٢٣	٣٩	٢٫٥٠٠٫٠٠٠	اتحاد تعاونيات العمال
SIDEFCOOP	بيونس ايرس	٩	١٦	٤٫٠٤١٫٥٤٠	تمويل التعاونيات
OCA	بوجوتا	١٧	—	—	اتحاد عام اقليمي
CCC - CA	سان جوس	١١	٣٠	٥٠٠٫٠٠٠	اتحاد عام اقليمي
NAF	كوبنهاجن	٥	٦	٢٫٠٢٥٫٣٠٠	تعاونيات الشراء المشترك
UCI	باريس	n/a	n/a	n/a	جامعة التعاون
ICPA	دورتموند	—	٢٨	—	التعامل في منتجات البترول
INGEBA	بازل	١٩	٤٣		بنك التعاون
WOCCU	ماديسون	٧٩	١٢	٧٣٫٥٤٩٫٩٦٠	بنوك الائتمان والادخار التعاونية

يوضح الجدول أن من بين المنظمات الدولية المنضمة للحلف التعـاونى الدولى الاتحاد التعاونى العربى وهو اتحاد اقليمى يضم ١٤ دولة عربية ويندرج فى عضوية الاتحاد العربى ٢٣ منظمة تعاونية من الدول العربية ٠

ويلاحظ أن هناك طلبات للعضوية من بعض الدول العربية مازالت تحت نظر اللجنة التنفيذية للاتحاد التعاونى العربى ٠

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضـح أن الحلف يعمل على ألا ينقسم الأعضاء وظل بعيدا مستقلا عن الهيئات السياسية ٠ كما وأن الحلف لا يزج بنفسـه فى أى هيئة دينيـة أو سياسية ومثـل هذا الاستقلال الذى تعتمد عليه الحركة التعاونية الدولية يسود كل اجتماعات ومطبوعات الحلف ٠

والحلف (*) يسـعى الى تحقيق شعار ٠٠ « العـالم الذى يرحب بالتعـاون » ٠٠ وهذا الشـعار هو أحـد الأهداف لوضع حد للظلـم والاستغلال والقيود الظالمة ، والعمل على تحقيق الحرية الفردية والسعى نحو تحقيق نظام اقتصـادى سليم مبنى على أساس العدالة الاجتماعية وأن تحقيق هذه المفاهيم أمر حتمى للتوسع التعاونى ولاقرار السـلام تدريجيا فى العالم ٠٠٠ ومن هذا المعنى توسع الحلف فى نشر مفهـوم التعاون الاقتصـادى ٠

(*) للتعرف على الحلف التعاونى الدولى نشأته .. واغراضه .. وواجباته .. وهيكله التنظيمى .. واللجان الدولية التابعة له ، يمكن الرجوع الى مرجعنا كتاب « تطور التنظيم التعاونى » فيما بين صفحة ٥٤٥ - ٦٥٣ .

كما يمكن الرجوع الى تقرير لجنة الحلف التعاونى الدولى عن مبادىء التعاون ونظرته للنشاط الاقتصادى المعاصر فى مرجعنا « فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية فيما بين صفحات ٣٢٧ - ٤٤٤ .

والتعاون الاقتصادى ليس وسيلة تجبى بها الجماهير أتاوات من الطبقات الاخرى .. ولا هو وسيلة تقتسم بها الثروات التى يمتلكها الآخرون .. ولكنه طريقة لاقامة وادارة مشروعات اقتصادية يستطيع المشتركون فيها ان يحتفظوا لانفسهم بالثروة التى تنتجها هذه المشروعات : كل بنسبة ما يؤديه من معاملات او عمل .. انه وسيلة لاقامة مجتمع وظيفى ينتج السلع والخدمات بقصد استعمالها ، وليس للحصول على الربح ، ولو امكن تطبيق هذا النظام فى كافة انحاء العالم ، لكان خليقا بان يقضى على العقبات التى تعوق وصول السلع للناس الذين يحتاجون اليها ، ولكان خليقا بان يضع حدا لتلك الاحوال المتناقضة الناتجة عن القدرة الفائقة على الانتاج والعجز المحقق عن التوزيع .

وعندما تكتمل للمواطنين حقوقهم الاقتصادية عن طريق التعاون ، يصبح فى امكانهم أن يشاركوا مشاركة مجدية فى نوعين عموميين من النشاط الاجتماعى تعتبر المشاركة نتيجة منطقية لاكتمال الحقوق الاقتصادية ، وأول هذين النوعين من النشاط هو مباشرة الشئون السياسية بحكمة وتبصر ، والحياد فى السياسة يعتبر من المبادىء الأساسية فى نظام التعاون ، ولكن هذا لا يعنى أن الناس ماداموا منتظمين فى جمعيات تعاونية لن يهتموا بالأمور السياسية فى بلادهم ، باعتبارهم مواطنين فيها .. بل أن الأمر على عكس ذلك فالفرصة التى يتيحها لهم التعاون للمشاركة فى الأمور الاقتصادية فى بلادهم مجدية ، هى نفسها المصدر الذى يستمدون منه النظرة الواقعية فى الأمور السياسية .. وحينئذ يشاركون فى المؤسسات السياسية فى بلادهم فى ضوء النظرة الواقعية التى تعلموها فى جمعيتهم ، وهى نظرة يغلب عليها روح الانصاف والتفكير المنطقى .. ولقد يكون على جانب من الحكمة ذلك القانون القديم الذى كان يقصر حق التصويت على الملاك وحدهم .. فالمواطن الذى لا يملك

شيئا لا ينتظر منه أن يشعر بالمسئولية السياسية كما يشعر بها أولئك الذين يملكون مؤسساتنا الاقتصادية ويديرونها .. والقوة السياسية لا تكون الا بقدر النفوذ الاقتصادى . والجماهير فى كثير من الدول النامية ينظرون الى الحكومة باعتبارها شيئا منفصلا عنهم ولا يهتمون بأمورها ، لا لشىء الا لأنهم لا يلعبون دورا ذا قيمة فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية .. وهذا الموقف الذى يقفونه من الحكومة هو السبب الرئيسى لجميع المساوىء التى يحملها أى نظام سياسى .

وفى هذا النظام السياسى نجد أول ما نجد أن رجال الأعمال وأنصارهم هم الذين يختارون المرشحين للمقاعد النيابية . وعندما يتم اختيار هؤلاء يطلب الى الجماهير أن ينتخبوهم .. ولابد من أن يميل المرشحون الى خدمة الذين اختاروهم ليحتلوا تلك المقاعد . فهم اذن ليسوا وكلاء للجماهير بالمعنى الحقيقى للوكالة .. ولذلك فانهم يعتبرون الحياة السياسية حياة خاصة لهم .. وهناك شىء آخر هو أن الجماهير لا تنظر بعين الجد والاعتبار لحقوقهم القومية . ويتضح هذا من عدم اكتراثهم بالأموال الطائلة التى تنفقها الدولة على الانتخابات . ومن عدم مبالاتها بأساليب المداهنة والملق التى يقاد بها المواطنون للادلاء بأصواتهم . ومن تهافتهم فى أيام الانتخابات على منافع فردية تافهة مضحين بمصالحهم الحيوية .. وهناك عيب آخر فى حياة بعض الدول السياسية هو تلك الرعاية الضارة الظالمة التى تغدقها الأحزاب السياسية على أتباعها المخلصين لها .. وعلاوة على ذلك . فان عدم الشعور بالمسئولية السياسية من جانب هذه الجماهير التى ليس لها ارتباطات مصلحية اقتصادية .. هذا بالاضافة الى موقفها السلبى من الحياة الاجتماعية قد أديا الى عجز الرجال الصالحين بحق ، عن المشاركة فى الحياة السياسية

والعامة .. وأن كل هذه المساوىء التى تعتبر من مظاهر كثير من المجتمعات السياسية انما ترجع الى أن عامة الناس منا قد أصبحوا ، فى ظل الديمقراطية الحديثة لا يملكون مصالح اقتصادية مباشرة ..

منظمة العمل الدولية والمساعدة الفنية :

أدت الأزمة الاقتصادية العالمية فى الثمانينات من هذا القرن الى انقاص الموارد المتاحة لمعونات التنمية ، والى زيادة الحاجة الى المعونة الدولية فى نفس الوقت ، لكن توجد ناحية ايجابية واحدة فى هذا الموقف هى زيادة الاعتراف بأن التنمية الحقيقية يمكن التوصل اليها مع هذه الظروف الحالكة باشراك الجزء الأكبر من الجماهير الرجال والنساء اشراكا فعالا فى عملية التنمية التى يجب أن تتخذ الآن أكثر من أى وقت مضى صورة تعبئة الموارد البشرية « للمساعدة لمساعدة الذات » ويعتبر ذلك تحديا عظيما أمام الحركة التعاونية الدولية ، لكن الحلف التعاونى الدولى كأقدم التنظيمات الشعبية الدولية المعاصرة قبل هذا التحدى ، فهو بوصفه منظمة غير حكومية فى مركز يسمح له بالمساعدة جديا فى مساندة أنشطة المساعدة الذاتية وفى عملية التثقيف الضرورية للوصول الى نتائج باقية ، ويتعاون الحلف فى هذه الأنشطة تعاونا وثيقا مع المنظمات المنضمة اليه الموجودة فى ٧٦ قطرا ، ويقدم الحلف الى الأمم المتحدة وغيرها من الوكالات المتخصصة التى تعتبر التنمية الاجتماعية والاقتصادية شرطا أساسيا لكفاحها من أجل السلام مساندته وتعاونه القائمين على خبرته فى التنمية التعاونية طوال قرن كامل من الزمان ، ولاشك أن التعاون الطوعى دون حدود وسيلة ضرورية لتحقيق العدالة والرفاهة والسلام فى العالم كله ، وفى مقدمة المنظمات الدولية التى تساند الحلف التعاونى الدولى فى تحقيق أهدافه منظمة العمل الدولية ، وفيما يلى أهدافها ونشاطها حتى يمكن للدول العربية جميعا أن تستفيد من برامجها .

الأهداف والوظائف :

ترتكز أهداف منظمة العمل الدولية بشكل عام فى برنامجها لتقديم المساعدة الفنية لدعم وتطوير الجمعيات التعاونية والمؤسسات المماثلة ذات الخدمة الذاتية وذلك بناء على توصية منظمة العمل الدولية رقم ١٢٧ فى مؤتمرها السنوى عام ١٩٦٦ والتى صـــدرت بعنوان دور الجمعيات التعاونية فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية •

وتقوم منظمة العمل الدولية ضمن برنامجها للتنمية التعاونية بتبنى اسلوب التوجيه والتعبئة الجماهيرية من خلال التوعية والتثقيف والتدريب والارشاد التعاونى ، وبالتعاون مع الحكومات والسلطات المعنية وتأكيدا لدور الجماهير فى التنمية القومية والذاتية ، يتم وضع قواعـد للتنظيم السليم والادارة الفعالة عن طريق مساندة ودعم ادارة الجمعيات التعاونية لتأمين الخدمات الاقتصادية والاجتماعية على أساس العمل الجماعى •

وتحتوى الأهداف العامة على :

١ ــ تطوير واستثمار المصادر البشرية والمواهب المتاحة عن طريق بذل الجهود الجماعية •

٢ ــ تنشيط مشاركة المواطنين الفعالة فى التنمية القومية •

٣ ــ تحقيق المزيد من توزيع الدخل العادل لفوائد وعائدات التقدم الاقتصادى والاجتماعى •

٤ ــ تحسين القوة الشرائية للدخل الحالى ، وتوزيع عادل للدخل يكون أكثر انصافا بالاضافة لخلق فرص عمل جديدة •

وثمة قضية أخرى أخذت تستحوذ اهتماما كبيرا فى الآونة الأخيرة ، وهى السعى الدائب نحو ضمان توصيل فوائد وايجابيات العمل التعاونى

الى القطاعات الأضعف فى المجتمع ، تمشيا وسياسة مكافحة الفقر التى تتبناها أسرة هيئة الأمم المتحدة التى تشتمل على شعار ، تلبية الحاجات الأساسية ، والذى نال تأييد مؤتمر العمل الدولى للاستخدام العالمى لعام ١٩٧٦ • والجدير بالذكر أن نطاق برنامج منظمة العمل الدولية للتنمية التعاونية يتجاوز الجمعيات التعاونية المسجلة رسميا ليشمل منظمات ومؤسسات مماثلة تقوم على مبدأ الخدمة الذاتية والمشاركة الشعبية • كما وتقدم المساعدات الفنية الى المنظمات والمؤسسات ذات الطابع التعاونى من استهلاكية وانتاجية وتلك التى تقدم الخدمات لدعم النشاطات الزراعية والغير زراعية على حد سواء •

يمكن تقسيم برنامج منظمة العمل الدولية للتنمية التعاونية الى نشاطات بعض منها يقوم على المستوى القومى والبعض الآخر على المستوى الاقليمى أو أكثر ، فعلى المستوى القومى يعتمد البرنامج على طلب المساعدة الفنية من الحكومة المعنية ضمن خطة وأولويات التنمية الوطنية الشاملة وحدود المخصصات الممنوحة من (UNDP) برنامج الأمم المتحدة الانمائى والمساعدات الثنائية • وتبحث طلبات المساعدة الفنية عادة عن طريق الزيارات التى يقوم بها مستشارى المنظمة من أجل المساعدة والمساهمة فى وضع التوصيات التى تؤثر فى خطط وتطوير التنمية التعاونية أما على المستوى الاقليمى ، فتكون مشاريع التنمية التعاونية مجالا للتأثير فى السياسات والبرامج على المستوى القومى ، وذلك عبر :

١ ــ توفير العنصر المساعد لاجراء البحث والاختبارات اللازمة ، ومن ثم القيام بالتوعية والتدريب •

٢ ــ توفير الدعم الفنى عبر فرقاء من الخبراء والمختصين من أجل المباشرة بوضع البرامج ، ثم تنفيذ النشاطات على المستوى المحلى •

والجدير بالملاحظة أن منظمة العمل الدولية تسعى عبر المساعدات الفنية التى تقدمها على كافة المستويات ، الى تنمية وتطوير مهارات مسؤولى التدريب التعاونى وهيئات وموظفى ادارات الجمعيات التعاونية بهدف بناء كوادر وأجهزة ادارية ذات كفاءة عالية قادرة على القيام بالتوعية والتدريب والارشاد للمشاركة الشعبية فى التعاونيات كوسائل للخدمة الذاتية ، ويتم ذلك عبر توفير الأدوات والأساليب الادارية الحديثة والتى تسهم فى الكشف عن مهارات وقيادات تعاونية جديدة والتى من شأنها مساعدة الأفراد الأكثر ضعفا واهمالا فى المجتمع لتساعدهم على التقدم ومن ثم المشاركة الايجابية فى عمليات التنمية وتبعدهم عن حالة الخمول والركود ، كذلك تسهم فى تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم الاقتصادية والاجتماعية .

وتمشيا مع سياسة واستراتيجية الدول النامية فى اصلاحاتها الاجتماعية والتى تهدف على سبيل المثال الى مناهضة الفقر ومحاولة الحد منه فانها تعمل على تحسين وضع المرأة فى المجتمع ، والاهتمام بالمقعدين ، كذلك فانها تسعى الى أن يكون للجمعيات التعاونية دور فعال فى مثل هذه المشاريع على الشكل التالى :

١ ــ تحسين الأوضاع لمن هم أقل حظا ، ومحاولة دمجهم فى المجتمع بواسطة خلق فرص عمل لهم فى التعاونيات .

٢ ــ تحسين الأحوال المعيشية والحياتية خاصة للمناطق الفقيرة الريفية وفى المدن من خلال توفير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية التى تقدمها التعاونيات .

وتشتمل المساعدة الفنية هذه عادة على تقديم الاستشارات والتدريب مع ما يرافق كل هذا من أبحاث ودراسات متخصصة وتقويم متواصل لهذه المشاريع . هذا وفى البرامج الموجهة نحو الفئات الأضعف

فى المجتمع فانها تحتوى على مساهمة متواضعة تشكل جزء من الرأسمال اللازم • وتسعى منظمة العمل الدولية على وجه العموم لربط برنامج التنمية التعاونية ببرامج المساعدات المالية التى تمنح من بعض المؤسسات الدولية مثل الفريق المصرفى واليونسيف وبرنامج الغذاء العالمى •

المجموعات المستهدفة (المستفيدة) :

الجهــات الحكومية : المسؤولون عن التوعية والارشـاد والتأسيس والاشراف على التعاونيات بالاضافة الى العاملين فى نشاطات وبرامج التدريب والتثقيف التعاونى •

الجهات غير الحكومية : المدربون ، القادة المحليون ، أعضاء التعاونيات ، الجمعيات التعاونية على كافة المستويات •

ــ الموظفون الذين يعملون فى النشاطات التى تسبق انشاء التعاونيات ويقومــون بالتحضير وتشجيع الخدمة الذاتية فى العمل الجماعى •

ــ الاتحادات والمنظمــات العمالية ، الموظفون وأعضاء هذه الاتحادات •

المؤسسات المشاركة فى التنمية التعاونية مع منظمة العمل الدولية :

١ ــ المؤسسات الدولية :

برنامج الأمم المتحدة الانمائى (U.N.D.P.) برنامج الغذاء العالمى (W.F.P.) هيئة الأمم (U.N.) منظمة التغذية والزراعة العالمية (F.A.O.) أعضاء اخرون من كوباك (COPAC) لجنة مشتركة لدعم وطلب المساعدة للتنمية التعاونية ، يونيسف UNICEF ، يونيدو UNIDO

٢ ــ المنظمات الاقليمية :

المنظمات الاقليمية لهيئة الأمم المتحدة مثل اللجنة الاقتصادية لغربى آسيا ECWA ، اللجنة الاقتصادية المشتركة لأوروبا E E C ، جامعة الدول العربية ، منظمة العمل العربية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، والمنظمات العربية المتخصصة .

٣ ــ المنظمات القومية :

الدول المتقدمة اقتصاديا : الاتحادات التعاونية المركزية ، وكالات العون الثنائية معاهد ومراكز الأبحاث .

الــدول النامية : الاتحادات التعاونية المركزية ، ومعاهد ومراكز الأبحاث .

يتم التنسيق بين منظمة العمل الدولية والمؤسسات المذكورة أعلاه على أساس اتفاقات خاصة ، وبشكل خاص مع برنامج الأمم المتحــدة الانمائى فى كل دولة نامية ومع وكالات العون الثنائية من خلال عقــد اجتماعات بين حين وآخر . بالاضافة الى ذلك تتم استشارات دورية مع اللجنة المشتركة لدعم وتشجيع المساعدة للتنمية(*) التعاونية (COPAG) حيث تتم مراجعة هذه النشاطات الهادفة الى تقديم المساعدات الفنية للتنمية التعاونية فى الدول النامية .

الاجراءات :

يشكل التدريب التعاونى عنصرا رئيسيا فى البرنامج ، وهو معنى

(*) للتعرف على كافة البيانات التى تتعلق « بلجنة تشجيع وتنشيط المساعدة للتنمية التعاونية » يمكن الرجوع الى مراجعنا « تطور التنظيم التعاونى » فيما بين صفحة ٦٩٢ : ٦٩٩ حيث اوردنا عنوانها واغراضها وتاريخ نشأتها واسلوب العمل فيها .

بتطوير المصادر البشرية لتعزيز ودعم تنمية التعاونيات فى الريف والمدن • ويهدف هذا البرنامج بشكل خاص الى ما يلى :

١ ـ التدريب الادارى لهيئة موظفى الجمعيات التعاونية واتحاداتها على اختلاف أنواعها ومستوياتها •

٢ ـ تدريب المدربين التعاونيين والمسؤولين عن تثقيف وتدريب أعضاء الجمعيات التعاونية •

٣ ـ تدريب موظفى الهيئات الحكومية المسؤولين عن تقديم النصح والارشاد والاشراف التعاونى •

٤ ـ دعم برامج توعية وتثقيف الأعضاء التعاونيين •

٥ ـ تصميم وتحضير وتوزيع مواد التدريب الثقافية والمساهمة فى تطوير اساليبه التقنية •

ويعتقد أن الحاجات الملحة الى مساعدة منظمة العمل الدولية فى التدريب التعاونى فى المستقبل المنظور هى بشكل رئيسى تتكون من :

١ ـ التدريب الادارى المتخصص فى التعاونيات الاستهلاكية والبنوك التعاونية والتعاونيات ذات النشاطات غير الزراعية •

٢ ـ تدريب المدربين التعاونيين لاعدادهم لميادين جديدة ، وتحديث أساليب تدريبهم •

٣ ـ تصميم ونشر المواد التدريبية والتثقيفية كدعم متواصل لبرامج التدريب القومية ويسعى ذلك الى تقوية التعاون الدولى وتبادل الخبرات بين مؤسسات التدريب التعاونى المعنية • وهناك تركيز وانتباه

خاص لجهة وضع وتطوير أساليب التدريب والتثقيف المناسبة والملائمة الى الأشخاص والأفراد ذوى القسط القليل من التعليم وللفئات الضعيفة أيضـا .

٤ ــ تصميم سياسات تدريب متطورة .

كان قد أعتبر فى السابق ، ولسنوات عديدة ، بأن التخطيط والادارة فى ميدان التعاون من أهم العناصر الرئيسية المكونة لبرنامج المساعدات الفنية التابع لمنظمة العمل الدولية ، ولقد تركز الاهتمـام فى بداية الأمر على تقديم الاستشارات والنصح الى الوحدات الادارية الحكومية المعنية بالتخطيط والارشاد والاشراف والتأسيس . أما اليوم فلقـد أصبحت الجمعيات التعاونية ذاتها ، من الفئـات المستفيدة مباشرة من المشاريع الفنية التى تهدف الى توفير الخدمات على كافة المستويات .

ان جزءا كبيرا من البرنامج مستقبلا سوف يعتنى بالفئات الأضعف فى المجتمع ، وسيشتمل على تنمية وتطوير الأساليب الادارية والأنظمـة العملية الفعالة للجمعيات التعاونية المتخصصة بشؤون الضعفاء ومن يعانون من ظروف معيشية صعبة فى القرى والمدن ، حيث توجد تجمعات معينـة من قرويين غير ملاكين ، عمال مدنيين ، عمال زراعيين ، معوقين .. الخ . ومن ثم التعاون مع نقابات العمال فى هذا المجال .

كما يعنى برنامج منظمة العمل الدولية لدعم الجمعيات التعـاونية الاستهلاكية بكافة الخدمات التى يمكن أن توفر للأسر والأفـراد ذوى الدخل المحدود ، المواد الاستهلاكية اللازمة .

ان تحسين مستويات المعيشة للأعضاء يكون بواسطة زيادة القيمة

الفعلية الشرائية للايرادات وابتكار طرق أكثر فعالية لتوزيع الخدمات الاستهلاكية الأساسية • ويتوقع أن تصبح نشاطات هذا البرنامج الموجه للفئات الفقيرة عنصرا هاما فى (الاستراتيجية) الخاصة بتقديم الحاجات الأساسية •

هذا البرنامج سوف يغطى ما يلى :

١ ــ تنظيم التوزيع للخدمات وللسلع الاستهلاكية الأساسية فى القرى والمدن (الغذاء ، الملبس ، اللوازم المنزلية ، الوقود ، آليات بسيطة لازمة ••• الخ) •

٢ ــ ادخال سياسات حماية المستهلكين فى خطط التنمية الشاملة (والتى تشمل اجراءات فعالة لمكافحة الغلاء) •

٣ ــ تنظيم مشاريع الاسكان التعاونية والشعبية التى تعتمد على المساعدة الذاتية والتى تحتوى على تحسين السكن والصيانة اللازمة بالاضافة لتوفير كافة الخدمات الاجتماعية للاعضاء •

٤ ــ دعم وتطوير مشاريع التأمين التعاونى وصناديق العناية الاقتصادية •

٥ ــ التنسيق والتعاون بين التعاونيات والنقابات العمالية لتشجيع الدعم المتبادل بين الفئات والمجموعات ذوى الدخل المحدود •

ان نشاطات برنامج المساعدة الفنية الموجه للمستهلكين ستصبح غاية فى الأهمية بالنسبة لسكان الأرياف ، كونهم يتحملون تبعات النمو البطىء للدخل الزراعى والايرادات المحدودة ومشاكل أخرى مثل التوزيع غير الكافى للسلع الاستهلاكية والذى ينجم عن تدخل عدد من الوسطاء •

عدم وجود اجراءات لحماية المستهلكين ، وتفشى الغش على صعيد

السلع الاستهلاكية الأساسية مما يجعلهم أكثر تعرضا لمشاكل الغلاء والتضخم الاقتصادى والصعوبات الناتجة عنه . كذلك فمن الأهمية بمكان ضرورة تبنى سياسات جديدة هادفة لرعاية ومساعدة الفئات الفقيرة فى التجمعات المدنية التى لا تصيبها أية فائدة من تطور القطاع الاقتصادى الحديث .

أما فى المناطق الريفية حيث الامكانيات الزراعية هامشية وتعجز بالتالى عن توفير مستوى لائق من المعيشة لجزء كبير من السكان فان البرنامج سوف يهتم فى تنمية وتطوير المهارات الادارية والكفاءات الفنية وخلق فرص عمل غير مرتبطة مباشرة بالزراعة نفسها . ويمكن أن يستفيد من هذه النشاطات الأسر الريفية وخاصة النساء والأفراد الذين تضطرهم الظروف لترك المدرسة وعدم تكميل التحصيل العلمى ، وذلك بالحصول على دخل اضافى . ولابد أيضا من أن يستفيد من هذه النشاطات الفئات التى لا تملك الأرض والتى عليها أن تحصل على الدخل بشكل رئيسى من مصادر غير زراعية (مثل الصناعات اليدوية ، الحرفيين، صناعة الأكواخ ، البناء الريفى ، الصيانة ، الخ ...) ، وحيثما تتوفر امكانية المشاريع ذات العمالة المكثفة يتم دعم وتشجيع تأسيس تعاونيات عمالية . وتبذل منظمة العمل الدولية ما فى وسعها لانشاء التعاونيات العمالية وربطها مع النقابات العمالية واتحاداتها المختلفة .

هذا ويتم تشجيع انشاء التعاونيات فى القرى والمستوطنات الناشئة من أنظمة الاصلاح الزراعى ، واصلاح الأراضى ، وغالبا ما تقطن هذه القرى والمستطونات الفئات الفقيرة والمعدومة التى تتكون من صغار المزارعين والعمال الزراعيين من غير المالكين والبدو ، لذلك فهم بحاجة ماسة للرعاية والعناية ، وبشكل مماثل يشجع العمل الجماعى التعاونى كوسيلة لدمج الشباب فى برامج العمل المنتج وذلك من أجل اتاحة فرص

الحصول على الدخل • ولمثل هذه المشاريع يستعان بالحصول على رأسمال تشغيلى مبدئى من أجل تخطى الأيـام الصعبة ومن ثم امكانيـة تمويل الاستثمارات الأولية • وتسعى منظمة العمل الدولية الى الحصول على مثل هذا التمويل المطلوب ، وضمه فى مشاريعها للمساعدة الفنيـة على أسـاس أن هذه مشاريع مشاهدة تشكل نماذج محسوسة ورائدة • أما برامج المساعدة الفنيـة التى تلى تلك المشاريع على المستوى القومى ، فانه يتم التنسيق مع وكالات العون والمساعدة الثنائية بشأنها للحصول على المساعدات المالية اللازمة •

ان مثل هذه الأشكال والنماذج من المساعدة ، بارتيادها أفاق وطرق جديدة ، تعتبر بمثابة تجارب واختبارات يستخدم خلالها مناهج ومداخل جديدة مع نسبة محدودة من النجاح • ولكن مثل هذه التجارب تمهـد لعمليات استثمارية طويلة الأمد ضمن اطار البحث والدراسات العمليـة التى تسهم فى ايجاد حلول عملية مناسبة للمشاكل الصعبة التى يعانى منها الفقراء • ومن مميزات هذا النوع من المساعدة هى أنها تشتمل على العمل فى المناطق النائية والبدائية • ولدى الأخـذ بعين الاعتبار طبيعة هـذه النشاطات المعتمدة على المبادرات والأفكار الجديدة فلا بد من أن يؤلف البحث والدراسات العملية جزءا لا يتجزأ من برنامج المساعدة هذه •

وبنفس الأهميـة فان منظمة العمـل الدولية تسعى لتطـوير دور التعاونيات فى التنمية الاجتماعية حتى تستطيع التعاونيات أن تكرس بعض جهودها ومواردها لتحسين الأوضاع المعيشية فى المجتمعات التى تعمـل فى اطارها • أما المجالات الرئيسية التى تعمل ضمنها فهى :

توفير أسباب الراحة فى المجتمع ، مكافحة الأمية ، التغذية ، شؤون الاسرة ، العناية بالطفل والأم •

ولقد انبثق عنصر جديد للبرنامج ، وهو « المساهمة الغذائية من خلال التعاونيات » وذلك بموجب توصيات وقرارات اللجنة التنفيذية لبرنامج الغذاء العالمى فى تاريخ ١ آب (أغسطس) ١٩٧٧ ، نتيجة لدراسة قامت بها عدد من المؤسسات الدولية وكانت منظمة العمل الدولية قد لعبت دورا رئيسيا فى هذه الدراسة ، أما أهداف هذا البرنامج المذكور فهى ما يلى :

١ ــ ايجاد استراتيجية للدمج المنظم بين المساعدة الغذائية والخدمة الذاتية والمشاركة الشعبية فى نشاطات التنمية عن طريق التعاونيات •

٢ ــ توسيع وزيادة تأثير المساعدة الغذائية وذلك بربطها مع نمو التعاونيات واضعين قاعدة ثابتة ومستمرة فى بذل الجهود للتنمية التى بوسعها مواصلة النشاطات والجهود بعد انتهاء تقديم المساعدات الغذائية•

٣ ــ التأكيد من أن المنافع المتبادلة من المساعدة الغذائية وتنمية التعاونيات تصل بشكل صحيح حيث تسهم فى تلبية الحاجات الأساسية الى الفئة الفقيرة فى المجتمع ومن ثم العمل على تحسين أوضاعها بطرق فعالة متماسكة ومفيدة •

ان النشاطات المتعلقة بتطوير الأساليب والمناهج المستخدمة لايجاد صيغة تفاعل مثمرة بين المساعدة الغذائية والتعاونيات على نطاق واسع من الأنشطة التنموية التى يعود مردودها الايجابى وفوائدها بشكل رئيسى الى الفئات ذوى الدخل المتدنى ، وتهدف لخلق فرص عمل وتوزيع للدخل يكون أكثر عدالة الى جانب تلبية الحاجات الأساسية بما فيها الحاجات الغذائية ، كما توفر منظمة العمل الدولية الدعم الفنى والتقنى للتعاونيات ونشاطات التدريب لمشاريع التنمية التى يوفرها برنامج الغذاء العالمى أو غيرها من الوكالات المتبرعة •

التقويم (التقييم) :

هنالك عدد من الأساليب تستعمل فى التقويم :

١ ـ نظام المراجعة الثلاثى الخاص ببرنامج الأمم المتحدة الانسانى (UNDP) مرة أو مرتين كل سنة من حياة المشروع •

٢ ـ تقويم منظمة العمل الدولية والوكالة المتبرعة الذى يكون جزءا مكمل ومهم لنشاطات المشروع •

هذا وقد أوجدت منظمة العمل الدولية مؤخرا نظام لتقويم نشاطاتها ومشاريعها ، ومن أبرز عناصر هذا التقويم ، أن جميع النشاطات لمشاريع ثمانية عشر شهرا أو أكثر ، سوف يتم تقويمها من حين الى آخـــر بشكل منتظـــم •

الفصل الثانى

مشكلات الواقع وأداء التعاونيات

مقـدمة :

يرى كثير من علماء التعاون أن معظم الجمعيات التعاونية في العالم النامي وغيره تفتقر افتقارا شديدا الى الكفايات الفنية والادارية ، وتكفى زيارة واحدة الى هذه الجمعيات فى بعض البـلدان للحكم على مـدى النقص فى الكفايات الفنيـة والادارية التى تشرف عليها ، ولعـل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات اهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر الجمعيـة أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، وعدم اتباع القواعد الصحية فى حفظ المأكولات وتناولها ، الى غير ذلك من مخالفة المبـادىء الأولية البديهية التى تعمل الادارة الحسنة على تلافى اهمـالها ، وفى ذلك يقول « جيمس بيتروارباس » ان المحل المهمل ينم ــ أول ما ينم ــ على أن المسئولين عنه مهملون ، تماما كما هو الحـال فى الحكومات ، فـان الحكومة الفاسدة تنم عن فساد الناخبين .. ان قذارة الجمعية تعتبر أمرا غير عادى بالنسبة للتعاون لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضـائه .

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيدا أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسـواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيـات للاستهلاك ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها اذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

ويهمنا أن نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهى أنه اذا كان علينا

أن نرتفع الى المستوى الجديد بما يجب أن يكون عليه التعاون فى مجتمعنا العربى ، فيجب أن تتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخــرى •

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشـــل الجمعيات التعاونية وتعطلهــا عن العمل ، وقد تبين من هذه البحــوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة •

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين ويب » الى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عــام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشـــل الجمعيات التعاونية انما يرجع الى أسباب ثلاثة :

١ ــ عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عــدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضا من ناحية عدم التعامل معهــا •

٢ ــ فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر •

٣ ــ انعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين •

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات •• ومن بينها ما قام به الأستاذان « أكلاند وجونز » عــام ١٨٤٤ واللذان ذكرا أسباب فشل وانقضاء ١٫٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦، وأرجعا ذلك الى أسباب يمكن القــول أنها تندرج جميعــا تحت ضعف الكفايات الفنية والادارية •

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيبا من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » •

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى ١٩٢٣ ،

١٩٢٧ احصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتابا عن التسويق التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية .

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثا ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات . وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك. هولمز عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل .

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لاحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سببا تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات . وهذه الأسباب هى :

١ ــ عدم كفاية الادارة .

٢ ــ زيادة المخزون عن اللازم .

٣ ــ الاهمال فى امساك الدفاتر .

٤ ــ التوسع غير الحكيم فى الائتمان .

٥ ــ ارتفاع المصاريف الثابتة .

٦ ــ شراء بضائع بطيئة الحركة .

٧ ــ اتباع سياسة اجمالى ربح منخفض .

٨ ــ الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ ــ عدم كفاية رأس المال .

١٠- تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة .

١١- سـوء الموقـع .

واذا كان لنا أن نتعرض بشىء من التفصيل لمشكلات الواقع وآثارها على أداء التنظيمات التعاونية ، فاننا سنلجأ الى استقصاء أوجـه الضعف والقصور فى الجمعيات التعاونية للتعرف على المواضع التى تخلفت فيها عن الوعود والتوقعات ، ولبيان المجالات المتاحة لادخـال التحسينات ، وقـد يبدو الحديث هنا سردا سلبيا للخـلل والنقص ، لكنه فى الحقيقة ينبغى أن ينظر اليه من جانبه الايجابى كنقد ذاتى يرمى الى الاصـلاح والتحسين والتقدم المفضى الى قيام تعاونيات قوية - كحركة وكمشروعات بقدوم عـام ٢٠٠٠ .

١ - التزام الأعضاء :

تنهض بتأسيس الجمعية التعاونية جماعة من الناس ذات احتياجات مشتركة متماثلة تهدف الى اشباعها بالالتزام بالعمل معا فى اتحاد بينهم ، ويكتسب هذا الالتزام قوة خاصة حين يمس جانبا هاما من الحياة أو من المعيشة ، ومن ثم يصبح الالتزام اجماعيا أو قريبا من الاجماع فى الجمعية التعاونية العمالية لأنها تمثل لكل منهم الحيـاة وكسب العيش ، والأمر كذلك فى جمعية الاسكان لأنه يتعلق بمنزل الأسرة ، ويقوم ارتباط قوى أيضا بين أعضاء كثير من التعاونيات الزراعية وتعاونيات مصايد الأسماك وبينهم وبين الجمعية لأنها تتصل بالدخل المادى والمعيشة الحياتية ، ويضطر الفرد عادة أن يشترك مع غيره ويرتبط بهم حتى يواصل الحياة ، وفى ذلك يقول مارتن يوبر : « يلتصق الفرد ويتشبث بالمجموع متيئسا »[١] .

---

(١) مارتن يوبر (١٨٧٨ - ١٩٦٥) فى المسالك نحو المدينة الفاضلة .

ويعتبر الالتزام دم الحياة لكل جمعية تعاونية فاذا ضعف أو انطفأت أنهار تنظيمها ، فقوة الرابطة بين العضو والجمعية التعاونية مقياس نجاحها، وله أهميته الواضحة فى تجميع رأس المال وتراكمه .

وتثور فى زماننا الحاضر شكوى عامة من انعدام الالتزام من جانب أعضاء كثيرين لا سيما فى التعاونيات الاستهلاكية ، ويبدو على كثير من الأعضاء أنهم لا يبالون بعضويتهم أو على الأقل لا يلتفتون اليها بما يجب، فيتراجع الولاء ، ويدل على الاعتراف بالضعف ما نراه من أن معظم التعاونيات تلجأ الى الاعلان عن المنتجات بالطريقة العادية المتبعة ، وذلك نتيجة لما لمسته من أن اعلان الهيئات المنافسة جذب اليها معاملات بعض أعضاء الجمعيات .

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن أسباب عدم الالتزام أو الولاء كثيرة وعادة ما تكون خفية ومعقدة ، فهى بالنسبة للمستهلكين قد تتمثل فى وجود خدمات بديلة ، أو لقبول الجمعيات التعامل مع غير الأعضاء مما يحرم الأعضاء الشعور بالتحيز والانفراد بالمنفعة ، أو قد يرجع السبب فى بعض الأحوال الى تغير طبيعة وقيمة العائد مما يؤثر على الولاء ، ويصف أحد قدامى التعاونيين فى بريطانيا هذا الموقف قائلا : « نشاهد فى التعاونيات اليوم زبائن وليس أعضاء » .

ومهما كان السبب فان عنصر الالتزام عنصر حيوى فاذا رأيناه ينهدم فلابد من دراسته وينبغى أن نضعه موضع بحث دقيق .

٢ ــ المشاركة الديموقراطية :

تتناقص مشاركة الأعضاء فى جمعياتهم مما يشكل نوعا آخر من الضعف ويثير قلقا عاما رغم أنه لا يتصل دائما بالضرورة بعنصر الالتزام ، وليس انصراف الأعضاء عن المشاركة أمرا جديدا بل فى القرن الماضى

اتجاه فى بعض أنواع التعاونيات نحو تناقص المشاركة بحيث يؤثر على الاشراف الديموقراطى ، وتشترك كثير من التعاونيات بل غالبيتها فى صفة عامة بينها هى أن الذين يحضرون الاجتماعات قلة لا تمثل الا نسبة مئوية صغيرة من الأعضاء ، بل أصبح من الصعب الوصول الى النصاب المحدد لصحة انعقاد الجمعية العمومية فى بعض الجمعيات ، واذا اتخذنا المشاركة معيارا للديموقراطية لوجدنا أن عددا ضخما من الجمعيات يمكن أن توصف بأنها غير ديموقراطية •

ويسهل تعليل تناقص المشاركة وادراك أسباب كثيرة لها ، فالنمو فى ذاته والاتجاه الى تكبير حجم الجمعية يجعل المشاركة الفعالة أكثر صعوبة وما لم توجد أجهزة مناسبة تؤدى الى توزيع أنشطة الأعضاء وعدم تمركزها فسيظل كبر الحجم وما يتبعه من المضاعفات والتعقيدات حائلا لا يشجع بعض الأعضاء على المشاركة ، فقد تنمو المنظمات والمؤسسات نموا ديناصوريا الى أحجام ضخمة تصبح خطرا عليها ، ويضاف الى ذلك أن المجال أمام الأعضاء للمشاركة الفعالة ليس متسعا لاسيما فى التعاونيات وحيدة الغرض بل المشاركة محدودة فى أغلب الاحوال ، وتقف التقاليد أيضا عقبة فى سبيل مشاركة بعض الأعضاء كالنساء والشباب ، وقد يدفع وجود النفوذ الخارجى ــ من جانب موظفى الحكومة مثلا ــ وسيطرتهم على الجمعية ــ الأعضاء الى خلفية الصورة فيقل نشاطهم وتخمد حركتهم •

وتأتى التغيرات الاجتماعية العميقة فيصعب معها اثارة اهتمام الأعضاء باتخاذ موقف نشط فى مجال لا يرون فيه الا ركنا صغيرا فى شئونهم المعيشية ، ويجب الاعتراف بأن عدم الاهتمام بالجمعيات الاستهلاكية المنتشرة فى غالبية الأقطار الغربية انما يرجع الى كثرة واتساع مدى اهتمامات الأعضاء الآن عما كانت عليه فى الماضى ، واذا كان الجيل السابق يرى فى كيفية شراء الأسرة لبضعة أصناف من طعام الأسرة أمرا بالغ

الأهمية ، فان هذا الموضوع لم يعد على هذ االقدر من الأهمية بالنسبة للمستهلكين ذوى اليسار من الطبقة الوسطى •

٣ ـ اهمال التثقيف :

من المتفق عليه عموما أن اهمال التثقيف منتشر الآن فى أرجـاء الحركة التعاونية بمعظم الأقطار ولا نخطىء حين نقول أن غالبية النظم التعاونية مسئولة عن هذا التقصير ، فقـد صـار التثقيف فى كثير من التعاونيات • كما يقول أحد كبار علماء التعاون « كطلقة بندقية » يندفع مرة واحدة فيندفع معها نشاط مكثف واهتمام زائد فى البداية ثم تخور الهمم ويخبو الاهتمام فيما بعد ، وبينما تسير المشروعات سريعا لتدخل عصر الكمبيوتر ، يسير التثقيف متمهلا فى العصر الحجرى ، ولا تستطيع سوى قلة من التعاونيات الادعاء بأن انفاقها على التثقيف يتمشى مع نمو أعمالها ، ولا يدعى سوى أقل القليل من التنظيمات التعاونية بأن برامجها الثقافية على نفس مستوى ما كانت عليه من القوة منذ ثلاثين عاما أو نحو ذلك ، وتبذل عادة عناية شديدة بالحاجة الى انشاء احتياطيات لاستهلاك الأصول المادية ، لكن لا نجد مثل هذه العناية عادة بتعويض استهلاك من نوع آخر ونعنى به القدرات البشرية ، فسيأتى جيل جديد من الأعضاء لا يفهم شيئا عما هى الجمعية التعاونية ••• أو لماذا برزت الى الوجود ؟ ويقول جوته : « لا يملك الانسان ما لا يستطيع فهمه ! » ••• ويقول المثل العربى •• « فاقد الشىء لا يعطيه ! » •

ولا سبيل الى انكار أن التثقيف تراجع نتيجة لترك أمره فى يـد الادارة ، بينما أن الأوضاع السليمة تقضى بأن يوكل التثقيف الى مجلس الادارة كمسئولية أولى لهذا المجلس ••• كما وأن الأوضاع السليمة تقضى بأن تتبع الادارة التثقيفية ، أو الموظفين المختصين به ، مجلس الادارة مباشرة ، وأول واجبات مجلس الادارة فى هذا الصدد تخصيص اعتمادات

فى الموازنة من أجل التثقيف ، ولا يكتفى بتخصيص الأموال من الفائض حيثما اتفق دون انتظام ، بل يجب اعتبار التثقيف مهمة مستمرة من مهام لتنظيم ، والى ذلك ألمح فى القرن الماضى عالم الاقتصاد السياسى جون ستيوارت ميل بقوله : « التثقيف مرغوب لكل البشر ، لكنه للتعاونيين ضرورة حياة » .

غير أن الصورة ليست غير مشجعة كلها ، وليس اهمال التثقيف ، برغم وضوحه ــ كاملا ولا كليا ، فمازالت هناك نسبة معينة من التعاونيات فى مختلف الأقطار جميعا تنفذ برامج تثقيفية تتسم بالابتكار وسعة الخيال والأفق ، وما تزال تلك البرامج تؤتى ثمارها تنظيما متحركا نشطا وقادة مقتدرين وأعضاء على وعى وحسن ادراك .

٤ ــ توصيل الرسالة :

كثيرا ما يقف التعاونيون بلا حراك من الدهشة حين يرون المثقفين من خارج الحركة التعاونية لا يعلمون شيئا ــ أو لا يعلمون الا القليل ــ عن التعاون والتعاونيات !! ... رغم المامهم الواسع بالشئون الأخرى ، وقد يعتقد قادة المشروعات التعاونية أن منظماتهم هذه بالغة الأهمية وتبدو فى أعينهم كذلك بالفعل ، لكن الجمهور العام الذى لا يشارك فى تلك المشروعات مباشرة ولا دخل له فيها ، وغالبا ما ينظر الجمهور العام الى التعاونيات كشىء ربما سمع أو لم يسمع به ... غير أنه لا يدرك كنهه تماما ولا يفهمه بوضوح ، فالحقيقة الواضحة أن التعاونيين يعرفون كيف يتكلمون معا ... ولا يعرفون كيف يحادثون الآخرين ... ولا يبدو عليهم أنهم قادرون على الاتصال بسهولة مع من هم خارج دائرة التعاون . والنتيجة الحتمية غياب الفهم ــ بل وسوء الفهم ــ فى مواقع التأثير والنفوذ حيث يحتاج التعاون الى المساندة أشد الاحتياج ، ونعنى بذلك مواقع مثل الجامعات والمعاهد العليا للتعاون وأجهزة الحكومة ، ودوائر الاقتصاديين ، والصحفيين وموجهى الرأى وصانعيه فى وسائل الأعلام .

ولـدينا حالة خاصة قـد توضح ما قلناه ، فنحن نعلم جميعا أن التعاونيات فى السويد من أكثر تعاونيات العالم تقدما وابتكارا فى مجال الاتصال ، وتصدر مطبوعات ونشرات من أعلى درجة وتوزعها مجانا ، ونجد ـ مع ذلك ـ أن معهدا سويديا لبحوث الرأى العام يقول عام ١٩٧٩ : « يلاحظ أن العلم بالحركة التعاونية وأهميتها الواقعية محدود القدر نسبيا ... ويؤدى نقص المعلومات الكاملة والواضحة عن تطور الحركة التعاونية وخلفيتها وبنيانها الحالى وأنشطتها الراهنة الى تضييق واعاقة المناقشات حول دور الحركة التعاونية فى التجارة والصـناعة بالسويد »[1] ، وهذا درس واضح بما يكفى ، واذا كان ذلك واقع الأمر بالنسبة للحركة التعاونية فى السويد ، فهو أشد انطباقا على الحركات الأقل تطورا من حركة السويد المشهود لها بدرجة عالية جدا من التقدم ، ويجب على تعاونيات العالم أن تتعلم كيف توصل رسالتها توصيلا جيدا وفعالا اذا أرادت أن تكتسب قوة خلال السـنوات المقبلة ، ونسمع التحذير القديم الذى يقول : « اذا كان نداء البروجى ضعيفا فمن يلبى الدعوة الى المعركة ؟ » ..

٥ ـ صورة التعاونيات :

ماذا عن الصورة أو الصور التى تبدو بها التعاونيات ؟ وماذا يقول عنها نقادها ؟ من المهم أن نعرف ذلك كى نصحح الانطباعات الخاطئة ، وندخل التعديلات على طرائق التعاونيات بحيث تجتذب مؤيدين جدد لقضية التعاون ، ومما لا شك فيه أن قضية التعاون فى عالمنا العربى المعاصر فى حاجة شديدة الى مزيد من المؤيدين .

---

(١) « الحركة التعاونية فى السويد » ـ مؤسسة ستاتن اوفنتليجا اونتريوتنجار ـ ١٩٧٩ ـ ٦٢ .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نتحدث عن صور التعاونيات وليس عن صورة التعاونيات ، لأن التعاونيات تبدى فى مظاهر كثيرة ، وتظهر بطرق مختلفة وبأزياء غريبة فى مختلف الأقطار والمواضع ... ولا يهم هنا ما يعتقده أو يتخيله التعاونيون الجادون المخلصون ... بل المهم الصورة التى يحتفظ بها الآخرون فى أذهانهم عن تلك المؤسسة المسماة بالجمعية التعاونية .

— فيرى البعض الجمعية التعاونية على أنها متجر تجزئة يحمل لافتة التعاون ، لكنه ليس دائما خير المتاجر فى المدينة ولا أكثرها تحديثا .

— ويتخيلها آخرون مؤسسة طبقية ، تنتمى فى الغالب الى «الطبقة العاملة» .

— وتعتبر فى مكان آخر منظمة للفلاحين دون غيرهم .

— وينظر اليها بعض النقاد كفكرة كانت لها وجاهتها فى القرن التاسع عشر ثم ولت أيامها .

— ويراها الفقراء فى أماكن أخرى مشروعا ينتمى للطبقة الوسطى ولا يسعى للوفاء باحتياجاتهم .

— ويعتبرها كثير من الناس فى غالبية أنحاء العالم الثالث وسيلة للحصول على أموال من الحكومة .

— وهى بالنسبة لبعض السياسيين سبيلا متاحا يخطون عليه الى مزيد من القوة والسلطان .

— ويراها رجال الأعمال من القطاع الخاص وسيلة للتهرب من الضرائب التى يلتزمون هم بدفعها .

ـ ويرتبط اسمها فى الأماكن التى كان لها فيها تاريخ سىء بالفشل والخسران •

ـ ويعتبرها غلاة المحافظين سلاحا حادا للعمل الراديكللى •

ـ بينما يراها اليساريون حزام أمن بحمى الأمر الواقع •

ـ ويصفها آخرون بأنها ليست سوى نوعا آخر من المشروعات الكبيرة •

ـ وحيثما تسود الرسمية والروتين قد يراها المواطنون حكومة فى زى آخر •

وهكذا تختلف صور التعاونيات فى أذهان الناس ، لكن لكل صورة مغزاها بالنسبة للتعاونيين فربما يجدون فى احداها بذرة الحقيقة ، ويجدون فى الأخرى مؤشرا لنوع المعلومات والدعاية التى يجب بثها ، أو يتضح فى صورة منها ما يجب عمله لتوجيه التنمية التعاونية وجهة أخرى ، ولا شك أن الصورة الخاطئة أو غير الصحيحة للتعاونيات تعوق النمو والتقدم ، وتقع على القادة مسئولية اضفاء صورة صادقة وحقيقية وواقعية تتفق مع غرض الحركة التعاونية وأهدافها •

٦ ـ العاديون والفنيون :

تدار التعاونيات نظريا بجماعتين متمايزتين ، تتألف الأولى من نفر عاديين أى غير متخصصين ينتخبهم الأعضاء ، وتتألف الثانية من المديرين والموظفين الذين يعينهم مجلس الادارة ، وتشكل الجماعتان معا الفريق القائد الرئيسى فى كل جمعية تعاونية صغيرة أو كبيرة ، وتسير فكرة القيادة ذات الشعبتين ـ غير متخصصين وفنيين ـ سيرا حسنا فى كثير من التعاونيات أثناء العمل ، ويميز هذا الشكل القيادى الثنائى التعاونيات عن غيرها باعتباره سمة هامة تفرق بين التعاونيات وبين المشروعات الأخرى

غير التعاونية التى تميل بشدة الى فكرة الادارة والقيادة المفردة تتولاها وحدة ادارية صغيرة ترأسها شخصية لها سلطانها المسيطر .

ويتوقف نجاح الفريق القيادى التعاونى على عوامل معينة فى مطلعها الثقة المتبادلة بين الفنيين وبين غير المتخصصين أو العاديين بحيث لا يحاول أى جانب تخطى سلطة واختصاص الجانب الآخر ، فتعترف الادارة بمجلس الادارة ممثلا للأعضاء ومتحدثا باسمهم ، ويحترم المجلس حق الادارة فى تسيير الأمور اليومية للمشروع ، وتسود فى الوضع المثالى للأمور حالة بمقتضـاها لا يحاول أعضاء مجلس الادارة التدخل فى أعمال الادارة التنفيذية ، ولا يحاول المديرون املاء السياسة العامة ، ولو أن لهم ــ بل عليهم ــ طبعا أن يدلوا بالنصح والمشورة لأعضاء مجلس الادارة ، ويتوافر بذلك التوازن وتوزيع المسئولية بين الطرفين : فتعمل الادارة على ضمان سير العمل فى الجمعية التعاونية وفقا للأصول السليمة ، بينما يعمل أعضاء مجلس الادارة ــ بوصفهم أمناء نيابة عن الأعضاء ــ على ضمان تشغيل الجمعية كما ينبغى أن تكون الجمعية التعاونية السليمة .

هذا هو التصور النظرى والمثالى ، لكن يعترى الكثرة الكاثرة من التعاونيات ــ لا سيما الكبيرة منها حاليا ــ ضعف يتمثل فى ميل الميزان لصالح الادارة بحيث يستولى الفنيون شيئا فشيئا على سلطة صـنع السياسة وعلى اختصاصات مجلس الادارة الذى يصبح فى هذه الظروف مجرد « ختم مطاطى» لتمرير القرارات التى يصنعها فعلا الجانب الآخر من الفريق فيسقط بذلك بناء الرقابة الذى يعتبر مقدما حيويا للديموقراطية التعاونية .

ويتضح مما تقدم أن القضـية هنا هى مسألة قدرة القـادة المنتخبين غير المتخصصين فى القيام بدورهم بطريقة ذات معنى بدلا من مجـرد الطريقة الشكلية السطحية مع وجود الفنيين والمتخصصين فى المشروع الحديث المعقـد .

٧ ـ العلاقة بالمشكلات القومية :

لا تقوم جمعية تعاونية من فراغ أو فى فراغ ... بل يجب أن تعمل فى بيئة اقتصادية واجتماعية معينة ، ويجب أن تجاهد بالطبع لتغيير وتحسين تلك البيئة ، ولن تستطيع ذلك الا اذا اعترفت بالمشكلات الملحة فى المجتمع المباشر أولا ، ثم فى الاقليم الأوسع ثانيا ، وإخيرا فى الأمة كلها بل وفى الانسانية ذاتها ، ويثور سؤال فى النظرة الواسعة للأمور هو : ماذا فعلت التعاونيات والحركة التعاونية ككل لمساعدة الناس فى صراعهم مع مصاعب الحياة ؟ .. وما هى علاقة التعاونيات بمشكلات الأمة الأساسية ؟

ـ أعلن رواد روتشديل الحرب على غش الأغذية ، فماذا تصنع التعاونيات الاستهلاكية حاليا للمحافظة على القيمة الغذائية فى الطعام والقضاء على أشكال الغش فى القرن العشرين ؟

ـ تعتبر الاعلانات المضللة والمكلفة والمضيعة للموارد مشكلة قومية فى كثير من الأقطار لا سيما فى المجتمعات الغربية ، فهل تشترك التعاونيات فى هذه الجريمة أيضا ؟ أم أنها عاقدة العزم على ازالتها من المشروع التعاونى ؟

ـ تمثل مسألة تشغيل المعاقين مشكلة قومية كبرى فى كل قطر ، ومن المبهج أن نسمع فى السنوات الأخيرة عن مشروعات جديدة تنفذ فى انحاء العالم لتوفير عمل مريح وخلاق من خلال التعاونيات للمعاقين .

ـ والأمية أيضا مشكلة قومية لا بالنسبة للمناطق الفقيرة المتخلفة فحسب بل فى البلاد الغنية حيث الوفرة أيضا ، وكان رواد الحركة التعاونية فى القرن الماضى وفى مطلع القرن الحالى روادا

أيضا لتعليم الكبار ولمختلف برامج التعليم الشعبية ، فهل من سبب وجيه يمنع من القيام بهذا الدور مرة أخرى في القرن العشرين ؟

- وتسود العالم كله مشكلة توفير مساكن محترمة للأسر والأفراد من ذوى الدخل المنخفض ولا تفيد مشروعات الاسكان التعاونية التى توفر المساكن المريحة للطبقة الميسورة ، فائدة كبيرة فى حل المشكلة ، لكن مشروعات الاسكان التعاونية التى تدخل الفقراء فى حسابها تفيد كل الفائدة .

- قادت حركة جمعيات الائتمان فى أمريكا الشمالية أكثر نظم التأمين الجماعى على الحياة نفعا لعدد كبير من الناس من مختلف المستويات الاقتصادية ، وهذا مثال على المساعدة فى حل المشكلات التى تهم مجموعات كبيرة .

- يمثل السرف والتبديد والفروق الواسعة فى الأسعار بين المنتجين والمستهلكين مشكلات كبرى فى كل قطر وفى كل نظام اقتصادى، ولاشك أن الطريقة التعاونية جزء من الحل المناسب لهذه المشكلات فى أنحاء العالم .

- تعتبر التنمية الريفية التى تشمل كل نواحى الحياة بطريقة متكاملة الحاجة الأساسية فى العالم الثالث ، وهى فى نفس الوقت من أهم الأعمال التى ستقوم بها الحركة التعاونية العمالية خلال العشر سنوات القادمة وما بعدها .

وتساعد تعاونيات كثيرة فى محاولة ايجاد حلول لكبرى مشكلات الأمة والانسانية ، وقد أشرنا الى أمثلة قليلة منها فيما سبق ، وسوف يكون تصرف التعاونيات ازاء مثل هذه المشكلات المعيار الذى ستوزن به التعاونيات فى المدى الطويل ، ومما يدعو للأسف أن التعاونيات تصبح

أحيانا جزء من المشكلة بدلا من أن تكون سببا فى حلها ، ويجب ادخال هذه الناحية فى الاعتبار أيضا •

٨ ــ التعاونيات والفقراء :

اكتسبت مسألة علاقة التعاونيات بالفقراء أهمية وعناية كبيرتين فى السنوات الأخيرة وسنعرض لها هنا بايجاز رغبة فى اظهار بعض الاتجاهات التى تعتبر من قبيل أوجه الضعف والقصور فى النظم التعاونية فى المجتمع الحديث (١) ، أما الأسئلة الرئيسية فى هذا الشأن فهى : هل التعاونيات منظمات فعالة فى مكافحة الفقر ؟ وهل تساعد الفقراء بالفعل ؟ وما هو دليلنا على ذلك ؟ أو دليلنا على عكس ذلك ؟

ولا يرتاب الفكر الشعبى فى أن التعاونيات تقف الى جانب فئات المجتمع الأضعف قوة والأقل حظا ، أولئك الذين لا يملكون والذين لهم من تنظيم أنفسهم حتى يفيدوا الموارد المتاحة ويحصلون نتيجة لذلك على فائدة أكبر قدرا ، لكن الحقيقة أيضا أن كثيرا ممن ليسوا فى عداد الأكثر فقرا بل ربما هم فى جانب الميسورين من الناس ، يستعينون بالأفكار والوسائل التعاونية ، ويحدث هنا ما يحدث عادة فى ميادين العمل والاجتهاد الأخرى وفى الخدمات العامة ، فما يلبث أن يدخل الميسورون حتى يخرج الفقراء ،فيجب ــ والحالة هذه ــ أن يأخذ قادة المشروع التعاونى حذرهم الدائم من كل سياسة أو اجراء أو عمل يضر الفقراء أو يقف فى سبيل مصالحهم •

ــ فيلاحظ مثلا أن حصول الأعضاء الفقراء فى منظمات الادخار

---

(١) نوصى بالاطلاع على البحث المعنون : « التعاونيات والفقراء » الذى نشره الحلف التعاونى الدولى ، عام ١٩٧٧ . وقد نشرناه فى كتابنا بحوث ودراسات تعاونية .

والائتمان على القروض تكتنفــه صعوبات أكبر مما يقف فى سبيل من هم أكثر يسرا ، باعتبار أن الفقراء لا يستوفون عادة شروط الائتمان بنفس المستوى الذى يقاس به غيرهم ، مــع العلم بأن كبار المقترضين فى معظم جمعيات الائتمان هم الذين يتأخرون عادة فى الســداد .

- قد تحتاج بعض التعاونيات الى رأســمال مبدئى كبير بحيث يتعذر على الفقراء الذين يرغبون فى الانضمام الى عضويتها تقديم المساهمة المطلوبة .

- يشكو الكثيرون من أن معظم التعاونيات الزراعية تحابى كبــار المنتجين على حساب صغار الزراع أو الحديين منهم ، وأسفرت دراسة للأمم المتحدة على أن « التعاونيات حين تنجح فانهــا تساعد الفلاحين الأغنياء والمتوسطين فى المقام الأول »[1] ، ورغم أن هذه الدراسة كانت موضع جدل الا أن النقد ذاتــه لا يمكن اهمــاله .

- نسمع أحيانا عن مشروعات اسكان تعاونية تبنى بمساعدة أموال حكومية لأنها « مساكن للفقراء » وعندما تتم يسكنها موظفو الحكومة وغيرهم ممن ليسوا فقراء !! .

- فى كثير من أنحاء العالم أنواع شتى من التعاونيات ظلت مــدة طويلة دون أن يؤدى وجودها الى تقارب بين الأغنياء والفقــراء بل زادت الفجوة بين الفريقين .

- يعانى الفقراء بالطبع من أوجه قصور معينة لا سبب لها سوى

---

(١) أنظر « التعاونيات الريفية كعوامل تغيير » الامم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية ، جنيف ـ ١٩٧٥ .

فقرهم ، ويجب على التعاونيات التى تتصــدى لخدمتهم أن تراعى هذه الحقيقة وتأخذها فى اعتبارها وتحاول أول ما تحاول علاج هذا القصــور .

والخلاصة أن من الواجب توجيه الاهتمام العاجل من جانب من يقودون ويخططون لمستقبل الحركة الى عــلاج أى ضعف أو قصــور يلاحظونه فى التعاونيات ازاء الفقر والفقراء .

٩ ـ الجمعية التعاونية كرب عمل :

من أوجه الضعف الخطيرة فى المشروع التعاونى بوجه عام العلاقات بين رب العمل والعاملين ، ولا يرجع سبب هــذا الضعف الى أن ظروف العمل فى التعاونيات ليست فى مستوى السائد فى المشروعات الأخرى ، فظروف العمل فى التعاونيات تماثل ظروف العمل فى غيرهــا ان لم تكن خيرا منها ، ولا لأن المرتبات والأجور فى التعاونيات أدنى مما يدفعه أرباب الأعمال الآخرين ، فقد تحسن مستوى الأجور والمرتبات فى التعاونيات عما كان سابقا وأصبح يضارع المستويات فى المشروعات الأخرى أو يرتفع فوقها عادة ، ولا يرجع السبب أيضا الى عداء ســافر بين النقابات التى تمثل العاملين وبين التعاونيات بصفتها رب عمل فالحوار بين الطرفين الآن ودى للغــاية فى معظم الأحوال .

لا يرجع الضعف المشــار اليه لأى من هذه الأســباب ، بل لأن العلاقة بين رب العمل ــ أى الجمعية التعاونية ــ وبين العاملين فيهــا لا تختلف عما هى عليه فى المشروعات الخاصة ، فبينما تزعم التعاونيات أنها تختلف عن غيرها هدفا ووسيلة ــ وهى بالفعــل كذلك ــ لكنهــا لا تختلف عادة عن غيرها فى مجال شئون العمالة ومعاملة العــاملين ، فلا تجدد ولا تبتكر بل تسلك عموما مسلك أى شركة عــادية ، لقد فشلت

التعاونيات فى استغلال طبيعتها الخاصة وموقعها الفريد كتعاونيات ، ولم تحاول معظم التعاونيات الا أن تتصرّف كتضرف أرباب الأعمال العاديين •

ولنتأمل لحظة أهمية العاملين بالنسبة للجمعية التعاونية ، أنهم يقضون عادة نحو ثمانى ساعات يوميا فى مكان العمل بينما لا ينفق عضو الجمعية من وقته فيها سوى دقائق أسبوعيا ، فالجمعية بالنسبة للعضو أمر عارض وليست أهم شىء فى حياته ، أما بالنسبة للعامل أو العاملة فيها فهى أهم شىء فى الحياة ... هى الأمان ... والدخل ... وكسب العيش ... وفضلا عن ذلك فان عضو الجمعية يأخذ انطباعه ومعلوماته عنها من العاملين فيها ، وبعبارة أخرى فان الصلة الوحيدة بين الأعضاء وبين الجمعية تتحقق فقط عن طريق العاملين الذين فى أدنى سلم المسئولية ، هذا اذا لم يكن عضو الجمعية عضوا بمجلس الادارة أو باحدى اللجان ، فاذا نظرنا من وجهة علاقات الأعضاء لوجدنا أن الكاتب الجالس للمراجعة عند باب الخروج أهم بالنسبة للعضو من مدير الجمعية نفسه ، ونقول باختصار أن العاملين على جانب عظيم من الأهمية •

ونقصد من حديثنا هذا أن على التعاونيات أن تجتهد فى اقامة جسر من نوع جديد بينها وبين العاملين ، بل الواقع انها سوف تضطر الى ذلك اضطرارا فى المستقبل حتى تواصل الاحتفاظ بما قد يكون لها من تفوق فى دنيا الأعمال ، وعليها أن تراعى ما يلى على وجه الخصوص :

- يجب على أعضاء مجلس الادارة والادارة أن يرجعوا — ان لم يفعلوا بعد — عن التفكير فى اعتبار اعترافهم بالنقابة منحة وفضلا منهم على العاملين ، أو اعتبار النقابة قناة التفاهم الوحيدة معهم ، فليست النقابة فى الواقع سوى الحد الأدنى فى محاولة اقامة العلاقات الطيبة •

— ويجب على كل من المجلس والادارة أن يبـدأوا فى التفكير فى العاملين كشركاء فى المشروع التعاونى الذى لا يشبه غيره من المشروعات ، وليشعروهم أنهم يعملون معهم فى المشروع وليسوا مجـرد أجراء .

— يجب على الجمعية العمومية للأعضـاء أن تبحث فى اجتماعاتها مسألة تمثيل العاملين فى مجلس الادارة وتعطيهم هذا الحـق طوعا اذا لم تكن قوانين البلاد تلزم التعاونيات بهذا التمثيل ، ويحسن أن تتولى الجمعية العمومية هذا الموضوع وتبت فيـه بقرار ولا يترك الأمر لمجلس الادارة أو للادارة اذ قد لا يرغب أحدهما أو كلاهما فى ذلك .

— يجب أن تبحث الادارة العليا مع العاملين مختلف خطط الادارة الذاتية ، وأن تبحث عن فرص لمحاولة تطبيق مثل هذه الخطط فى مكان العمـل .

— ستجد التعاونيات فى أحوال كثيرة أن أجزاء أو عمليات معينـة فى المشروع يمكن أن تتولاها جمعية تعاونية للعاملين بموجب عقد يبرم معهـا .

— يجب على مجلس الادارة والادارة أن يمنحا أولوية كـبرى لتوفير فرص ترقية الذات بالبرامج التثقيفية وبرامج التدريب الفنى للعاملين .

وواضح أن بعض هذه المقترحات لا ينطبق على تعاونيات العمال أو ينطبق عليها بطريقة خاصة لأن العاملين والأعضاء فى هذه الجمعيات شىء واحـد .

١٠ ـ التضامن القطاعى :

ألمحنا فيما سبق من بحوث الى أن فكرة التعاونيات تشــكل قطاعا من قطاعات النظام الاقتصــادى الذى تعمل فى اطــاره وتجد هذه الفكرة تعبيرا عنها فى اعلان المبادىء التعاونية الرسمى الحالى بعبارة « التعاون بين التعاونيات » ، ويتحقق هذا التعاون فى شكله المثالى بأن تتعــاون مختلف أنواع المنظمات التعاونية معا بطريقة تضامنية متساندة ، ويعتبر معظم التعاونيين هذا المبدأ مجرد أمل يرتجى ، بينما يراه البعض تعبيرا عما يقضى به المنطق السليم •

ويبدو من واقع الحال فى كثير من الأقطــار ــ لا سيما العــالم العربى ــ أن التعاونيات لا تشكل حركة متحدة يساند بعضها بعضــا ، بل تظهر فى معظم الأحيان ــ كمجموعة متنافــرة ومتنافسة من الهيئات تحاول كل منها الاستيلاء على اختصاصات الأخرى ، وتتفــاوت بالطبع درجة الاتحاد أو التنافر من قطر لقطر آخر ، وحيثما نجد تعاونيات مختلفة تسير فى عملها بطريقة منسقة بوصفها جزء من حركة أوسع نطاقا ، فاننــا لا نرى فى ذلك سوى أنها تعمل كما ينبغى عليها وما ينتظر منها ، أما حيث يبطل الانسجام والتنسيق فهنا ينتابنا شك طبيعى فى وجود دوافع خفية أو شخصية أو اقليمية وراء كل ذلك •

ومما يؤسف له أن الحركة التعاونية فى بعض الأقطار مفتتة بطريقة يندى لها الجبين والى حــد أن التعاونيات لا تكتفى بالاختــلاف على القضايا الأساسية بل يسير كل منها فى طريقه دون اعتبار لوجود غــيره ولا حتى وعى بوجوده ! ••• وحيث لا تتحد التعاونيات بل وتعمل وتسير فى سبل متعارضة فلا غرو أن تتجاهل الحكومة والهيئات الرسمية الحركة بأسرها اذ تعلم أنها حركة أضعفها الانقسام •

ومما يؤسف له أيضا أن الاتحادات المركزية والعادة والروابط والمجالس المعهود اليها بالمسائل غير التجارية وبالتنسيق غير ذات فاعلية غالبا وعاجزة عن رأب الصدع وعلاج الانقسامات الخطيرة لأن العضوية فيها اختيارية بحيث اذا أرادت أى جمعية تعاونية أو أى مجموعة أو تنظيم من التعاونيات ، أن تسير فى طريقها لا تلوى ، فما عليها سوى أن تبقى خارج هذه الهيئات ، لكن المشاهد أن وجود منشأة تمويلية — مثل بنك تعاونى أو هيئة ائتمان أو تأمين مركزية — قادر على جمع شمل مختلف أنواع التعاونيات ، فتنجح هذه المنشأة حينما تفشل فيه عادة الهيئات المركزية ، أى أن البنك التعاونى — أو أى منشأة تمويلية تعاونية أخرى — يمكن أن يؤدى دورا هاما وحيويا فى التنسيق والتوحيد الى جانب مهمته الرئيسية وعلى كل حال وكيفما كانت الطريقة التى يتحقق بها التنسيق فسوف تكتشف مختلف التعاونيات حين تتحد أن الكل المتحد أكثر كثيرا من مجموع الأجزاء .

١١ — الموقف ازاء التنمية الدولية :

قد يبدو عجيبا أن الحركة التعاونية العالمية ليست قوية من الناحية الاقتصادية على الصعيد الدولى ، وتبلغ التعاونيات أوج قوتها على المستوى القومى ، لكنها تجد صعوبة كبرى فى اجتياز الحدود القومية والانطلاق الى الدولية ، وقد لا يكون ذلك غريبا فى النهاية كما يبدو أول الأمر لأن العمل التعاونى فى جملته مرتبط بالخلفية الاجتماعية ، والتقاليد الثقافية ، واللغة والاطار القانونى مما يقف بالتنظيم عند الحدود القومية لا يتعداها ، وقد ظلت التعاونيات من شتى الأنواع تعمل فى مجالاتها سنوات طويلة قبل تشكيل الحلف التعاونى الدولى عام ١٨٩٥ ، ومن المتناقضات التى يتحير لها التعاونيون أن مشروعات القطاع الخاص تعرف كيف تتعاون عبر الحدود وتدرك أهمية الصلات الدولية وتقدرها حق قدرها خلافا للمنظمات التعاونية ! ..

وتتناول هنا ملمحا واحدا فقط من العمل الدولى ألا وهو اسداء المساعدة للتعاونيات الجديدة فى الأقطار الأخرى لا سيما البلاد النامية ، ولا تبدو الصورة مشرقة فى هذا المجال بوجه خاص ، نعم لدينا أمثلة ممتازة على مساعدة شعوب لشعوب أخرى من خلال التعاونيات ونتائج باهرة أسفرت عنها المساعدة ، لكن المنظر العام ليس مما يبهج ككل • فلم تكن الاتصالات مع الجماعات فى العالم الثالث قوية عموما ، وظلت يد المساعدة غير كبيرة ولا ثابتة ، ولم يسجل عقد التنمية الثاني نجاحا كبيرا، رغم أن التعاونيين قد يكتبون تقارير طيبة عنه •

فمن هو المسئول اذن عن كل أعمال التنمية التى نسمع عنها فى أقطار العالم الثالث ؟ ••• انها أساسا حكومات متنوعة وهيئات دولية حكومية بما فيها وكالات الأمم المتحدة ، وبذلت بعض الحركات التعاونية الاقليمية ـ لاسيما الحركة السويدية ـ جهدا قويا فى التنمية الدولية ••• لكن معظمها لم تقدم خططا ذات حجم هام ، وبعض من قام بعمل طيب ••• قام به بتمويل حكومى لا بتمويل تعاونى ! •• ونقول بحزن عميق أن التعاونيات هى فى الحقيقة الحركة الشعبية الكبيرة الوحيدة التى تعتمد الى حد كبير على الوكالات من خارجها وعلى المؤسسات الأخرى لتؤدى عنها عملها فى مجال أنشطة التنمية والترويج للفكر ونرى غالبية التعاونيين الذين استفادوا من التعاون فائدة كبرى لا يعلمون سوى القليل من أجل نقل كلمة التعاون ونموذجه للآخرين ! ••

تلك هى أوجه القصور والخلل الحالية فى واقع الحركة التعاونية ، وتلك هى الفئران التى تقرض جدران البيت التعاونى ، وستشغل أوجه القصور والخلل هذه بلاشك جزءا كبيرا من وقت وجهد التعاونيين خلال السنوات القادمة ، ولا ينتظر أحد أن يتناولها جميعا القادة التعاونيين بما

يقضى عليها كلها بحيث تصبح ولا وجود لها عام ٢٠٠٠ ، ولو استطاعت الحركة أن تعالج وجها واحدا منها فحسب باخلاص وتجـرد ــ وليكن المحافظة على طبيعة التعاونيات الديمقراطية ــ بحيث يختفى ولا يعـود يمثل ضعفا وقصورا ، لكان ذلك وحده انجازا عظيما وضخما ! ...

لكن لا شك أن فى الامكان البدء بمعظم أوجه الضعف ــ ان لم يكن جميعها ــ فى خلال العشر سنوات القـادمة ، والى جانبها أيضـا التشكيلات الأخرى التى لا تستطيع رؤيتها الآن بل تتخيـل وجودها ، ولكن قد تنشأ فى حينها ، وعلى كل حال فان فحص مؤسساتنا وأنفسـنا أيضا فى تواضع والمحافظة عليها فى حالة جيدة هو الثمن الذى ندفعه من لأجل وجودها بيننا .

الفصل الثالث
التنظيم كإطار عام للإدارة

المدارس الفكرية للتنظيم

The Organizational Schools of Thought

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة ، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقرى للادارة ، ويجمع جميع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية فى العملية الإدارية ، ودورها الفعال فى النهوض بالوحدات المختلفة ، أياً كان نشاط هذه الوحدات ، خاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع فى اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية فى تعبئة الجهود بشكل فعال.. هذه المعايير تسمح للوحدات أن تتعرف أولا بأول على مواطن القوة والقصور فى أعمالها ، مما يهيىء لها الظروف المناسبة لأحداث التغييرات الضرورية فى برامج الإنتاج فى الوقت الملائم . . كما تؤكد الوظيفة التنظيمية . . أن عدم الوضوح فى تحديد المسئوليات وتورط أجهزة الإشراف فى العمليات التنفيذية ، أمر خطير يستدعى تحديد مسئوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ، ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات فى كافة الاتجاهات . . أن وضوح العلاقات الإنتاجية بين إدارات وأقسام الوحدة الإنتاجية ، يساعد على منع الانحرافات . . وكذلك فان وضوح العلاقة بين الإدارة والعمال ، بحيث يتفهم الجميع بأن المصلحة المشتركة تجمعهم فى تحقيق أهداف الإنتاج ، يساعد على خلق الروابط الإنسانية بين الإدارة والعمال . . من أجل هذا نعود

إلى تناول هذه الوظيفة بشيء من التفصيل تأكيداً لأهميتها . . وتعميقاً لمفهومها العلمي .

تعقد وتعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم

The Complexity & Diversity of Views about Organizations

لعل من الأمور التي اتضحت الآن لدارس الإدارة ، أنه يجد نفسه أمام أفكار عديدة ، ومدارس فكرية متعددة . . هذه المدارس الفكرية تركت آثارها على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية . . حيث أنه بقدر هذا التعدد ، تعددت وتشعبت الدراسات ، بل أننا عندما نتعمق فى هذه البحوث والدراسات ، نجد أن أصحاب كل مدرسة من هذه المدارس الفكرية يقررون أنهم وحدهم على حق . . وغيرهم على خطأ ، وفى ذلك يقول الأستاذ « جوزيف أ. ليترر Joseph A. Litterer » وهو أستاذ الإدارة بجامعة الينوى بالولايات المتحدة، يذكر فى كتابه بعنوان« المنظماتOrganizations » فيما يتعلق بهذا الموضوع : « أن معتنق إحدى هذه المدارس الفكرية يقررون . . أن غيرهم من المدارس الفكرية على خطأ . . وأن المدرسة الفكرية التى ينتمى إليها الكاتب هى وحدها الطريق إلى الخلاص » .

" The adherents of one school decide, that the other school, (s) are in error and that the one to which the writer belongs is the only way to salvation ".

ولعل حقيقة هذا الرأى تتضح لنا بمراجعة التعريفات التى أوردناها عند تناولنا وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف العملية الإدارية ، فقد عرف كل عالم وباحث وظيفة التنظيم من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم أو وظيفته ، متأثراً بالمدرسة الفكرية التى ينتمى إليها .

إننا نوجه النظر إلى أن التنظيم على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية على الوجه الأمثل . . الأمر الذى يتحتم معه دراسة موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات إضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم . . وبعد التخرج فان هناك احتمال بالنسبة للطالب ليس فقط أن يعمل فى منظمة . . بل إن آجلا أو عاجلا ، فانه سيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

" There is, however, an additional consideration that makes study organization particularly important for today's college student. After graduation the student in all likelihood will not only work within an organization but sooner or later achieve positions in which he will be responsible for directing and planning the organization ".

ولعل من الأهمية بمكان أن تتجنب طبيعة الدراسة لوظيفة التنظيم الخوض فى كثير من تفصيلات التجارب ، والعمليات . . والقواعد التى يسوقها أصحاب المدارس الفكرية المختلفة لصياغة نظرية حول مفهوم « التنظيم » ذلك أن هذه التفصيلات قد تخرجنا عن عرض الموضوع بالأسلوب الذى يأمله كل من ينتمى إلى العلوم الإدارية ، وهو أن يستفيد من هذه الدراسة مدير اليوم . . والمدير المحتمل لمختلف التنظيمات فمن الأفضل إذن أن تسمح الدراسة للممارسين الحاليين . . والذين سيمارسون التنظيم فى المستقبل ، أن يتفهموا على وجه أفضل التخطيط لنشاط المنظمات وتوجيهها .

" To permit the practitioner, actual or potential, to better understand, plan, and direct the work of organizations ".

ونحن إيماناً منا بهذا الرأى ، ورغبة منا فى اكتمال الصورة لدى دارسى الإدارة ، نعرض فى إيجاز إلى بعض المدارس الفكرية التى تتعلق بموضوع

التنظيم ، تمهيداً لعرض الخطوات الإدارية التى ينبغى اتباعها لتحقيق المفهوم العلمى لتنظيم المشروعات .

وفيما يلى نعرض لبعض هذه المدارس

المدرسة الكلاسيكية : The Classical School

تعتبر هذة المدرسة أقدم المدارس الفكرية التى تناولت موضوع التنظيم ، وجذورها الحديثة ترجع إلى أيام « فردريك ونسلو تايلور » ، « وهاربنجتن امرسون » ، « وهنرى فايول » .

وهذه المدرسة ترى أنه يمكن تنظيم العمل أو الواجبات بحيث تتمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاية . . وهذه المدرسة تعتبر التنظيم كنتاج للفكر السليم الذى يعطى اهتماماً أكبر لتنسيق الواجبات عن طريق استخدام السلطة القانونية .

" An organization is viewed as a product of rational thought concerned largely with coordinating tasks through the use of legitimate authority ".

وقد أوضحنا فى دراسة سابقة كيف أن هذه المدرسة كانت تهتم بإيجاد أسلوب قياسى أمثل لأداءالأعمال ، وأنها اتبعت الأسلوب التحليلى analytical approach لإيجاد هذه الأساليب أو النماذج القياسية . . ثم بعد ذلك يدرب كل شخص على العمل أو الواجب الذى يؤديه وفقاً للنموذج الذى تقرر . . وهكذا إذا أدى كل شخص دوره وفقاً للنموذج المعد ، فانه يسهم فى تحقيق أهداف المشروع . . أى أن العناصر الأساسية لهذه المدرسة هى الأهداف . . والواجبات . . والسلوك الرشيد rational behavior وتنسيق الجهود . . والكفاية .

المدرسة الطبيعية : The Naturalist School

أصحاب هذه المدرسة يختلفون عن أصحاب المدرسة الكلاسيكية ، من حيث أنهم يقررون أن التنظيم هو عبارة عن « تجمع أشخاص » . . لهم احتياجات ومصالح وأهداف مشتركة . ويعرف أصحاب هذه المدرسة ، بأنهم أصحاب المدرسة السلوكية ، وقد أوضحنا من قبل أن أصحاب هذه المدرسة يعنون بدراسة مسلك الفرد وتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه ، مستهدفة هذه المدرسة من وراء ذلك معرفة تصرفات الإنسان . . وتنوع واختلاف هذه التصرفات ، والدوافع التى أدت إلى هذا التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تشكل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرفات معينة . هذه التصرفات قد تكون بالنسبة لسلوك الأفراد داخل الجماعات متطابقة تماماً مع تعليمات الرؤساء . . أو متطلبات المواصفات الوظيفية . . وفى أحيان أخرى غالباً ما تكون متعارضة معها على النقيض . .

وجذور هذه المدرسة ترجع إلى تجارب « هاوثورن الشهيرة » — والتى أوضحناها من قبل عند حديثنا عن نشأة الإدارة العلمية ، عندما تحدثنا عن « التون مايو ورفاقه » — وموقفهم المعارض « لفردريك ونسلو تايلور » ، واهتمام هذه المدرسة بالحالة المعنوية للعمال ، وأثر الروابط الاجتماعية التى تسود فى علاقات العمل ، مما يخلق بينهم روح الانسجام التى تسهم فى زيادة الإنتاج . . الخ . .

وهناك من يرى أن هذه المدرسة بتطورها وتعدد مصادرها وانتشارها السريع ، قد أضافت مزيداً من الإرباك لدارسى التنظيم .

" The development of this approach to the study of organizations, with its rapidly expanding mass of data, has posed a major dilemma for the student of organizations ".

مدرسة النظم : The Systems Concept

جدت مدرسة ثالثة فيما يتعلق بالنظرة العلمية للتنظيم ، هذه المدرسة تنظر إلى التنظيم على أنه نظام . . يتكون من أحداث . . ونشاطات ، وغير ذلك من المحتويات اللازم توافرها ، من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف .

" This approach looks on an organization as a system of events. activities, and other components which must exist if any objective is to be realized at all ".

أى أن النظام هنا حالة توجد عليها مختلف المجموعات العاملة داخل النظام المتكامل ، وهذه المجموعات تعمل سوياً بأسلوب متكامل لتحقيق هدف مشترك . . ونظراً لأن كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بعمل معين ، وهذا العمل يرتبط بأعمال أخرى فى سبيل تحقيق الإنتاج النهائى وفقاً للخطة المرسومة . . فان مدرسة النظام تعتمد على حسن اختيار القوى العاملة لمختلف الوظائف ، بحيث يتوافر فى هذه القوى المواصفات المطلوبة للوظائف . . إذا تم ذلك . . فان هذا يعنى أن كل وحدة من الوحدات جزء من النظام . ومجموع الوحدات . . هى مجموع الأجزاء التى تشكل النظام الاجتماعى .

وهناك من يمثل مدرسة النظام بجسم الإنسان . . فالله عز وجل خلق الإنسان فى أكمل وأتم صورة . . خلق له العديد من الأجزاء والأعضاء . . وكل عضو يؤدى وظيفة . . ووظائف الأعضاء تتكامل مع بعضها . والأجزاء والأعضاء ترتبط ببعضها بنسيج من الخلايا . . والجميع يرتبطون بمخ الإنسان عن طريق الجهاز العصبى ، والمخ هو الجزء الموجه لجميع الأجزاء ؛ فهو يتكون من آلاف الملايين من الخلايا . . ومنه تصدر التوجيهات لكل جزئية من جزئيات الجسد . . وبذلك تستطيع كل جزئية من هذه الجزئيات أن تؤدى وظيفتها مستقلة عن بقية الأجزاء . . غير أن جميع الأجزاء تقوم

بدورها من أجل صالح الإنسان ككل . . فاذا مرض أى جزء من الأجزاء ، تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر . . أى أنه إذا كانت جميع الأجزاء سليمة ، فان جسم الإنسان يصير سليما . . وإذا مرض ولو جزء واحد ، أصبح الإنسان مريضاً . . وكذلك التنظيم ، يتكون من أجزاء مقسمة على أساس تقسيم معين . . إما تقسيم وظيفى . . أو تقسيم إنتاجى . . أو تقسيم جغرافى . . الخ . . هذه الأجزاء أو التقسيمات ، تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك . . هذا الهدف هو أساس تكوين النظام .

ما هو التنظيم ؟ What is Organization

ما هو التنظيم العلمى إذن . . طالما أننا وجدنا أنفسنا أمام هذا التعدد فى المدارس الفكرية . . وطالما أن طبيعة الدراسة تستهدف إرشاد طالب اليوم ومدير المستقبل ، وكذلك إرشاد المارسين للوظائف الإدارية إلى المنهج العلمى الذى ينبغى عليهم أن يسلكوه ، من أجل تحقيق تنظيم علمى سليم ؟ .

للإجابة على هذا السؤال . . نسترشد بكبار علماء التنظيم والإدارة المعاصرين ، الذين حاولوا أن ينهجوا منهجاً علمياً ، ووجهوا دراساتهم إلى المديرين فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادى ، وإلى الذين يقومون بمهام التعليم والتدريب للتنمية الإدارية ، والارتفاع بمستوى كفاءة الرؤساء والمشرفين .

ونحن نختار من بين هؤلاء « كونتز وأودنل » اللذان يريان : « أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

وفيما يلى النص :

" The authors perceive organization as the grouping of activities to accomplish goals and plans, the assignment of these activities to

appropriate departments, and the provision for authority delegation and coordination ".

كما ويقول « دكتور أرنست ديل Ernest Dale » في موضوع بعنوان : ميكانيكية التنظيم The Mechanics of Organization ما يأتي :

« ينبغي على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن ينشيء وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام . . كل قسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد . . كما وينبغي أن يقوم أيضاً بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل ، والتي تعني تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف » .

وفيما يلي النص :

" In organizing, the manager must create positions by dividing the work into segments, each of which is manageable by a single person. He must also arrange for the coordination of the work, which means determing the relationships among the positions.

ويقول « جوزيف أ. ليترر » : يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية ، يكون الأشخاص من خلالها نوعاً من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجهاً لوجه) ، وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف أو الأغراض .

" An organization is considered to be a social unit within which people have achieved somewhat stable relations (not necessarily face to face) among themselves in order to facilitate obtaining a set of objectives or goals ".

وفيما يلي النص :

ويقول الأساتذة « نيونر وكيلنج وكاللوس Neuner / Keeling / Kallaus.

« التنظيم عملية إدارية يؤدى الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للادارة ، لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالشركة . . مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم » .

وفيما يلى النص :

" Organizing is a management process by which people, functions, and physical factors are brought together to form a controllable (manageable) unit to accomplish specific company objectives. Such a unit is identified as an organization ".

ويقول « آرثر م. ويمر Arther M. Weimer » عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، « يتولى التنظيم مهمة تحقيق أهداف المنشأة ، من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية . . وغالباً ما يوفر التنظيم الوسائل التى تتعلق بتقسيم العمل ، وهيكل السلطة واتخاذ القرار ، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين .

وفيما يلى النص :

" Organization is undertaken to achieve the objectives of the firm through effective use of human and nonhuman resources. Organization usually makes provision for division of work, structuring of authority and decision making, and developing sound working realtionships among the people involved ".

ومن التعريفات التى تتجه نحو التفصيل نسبيا ما يقوله الأستاذان « هايمان وهيلجرت » . . « التنظيم يعنى أن ترد على هذا السؤال . . كيف يمكن تقسيم العمل وإنجازه ؟ . . ثم يرد على هذا السؤال قائلا : . . على المدير أن يوضح كل مجموعة ، ويخصص الواجبات لكل وظيفة . . عليه أن

يقرر ويحدد مختلف أوجه النشاط المطلوب . . ويعين الأشخاص اللازمين لهذه النشاطات . . وعليه فى نفس الوقت أن يقوم بتفويض السلطات اللازمة التى تمكن من تحمل تبعات هذا النشاط . كما ويعنى التنظيم وضع هيكل كإطار يتم من خلاله أداء الواجبات المختلفة . . وتقرير كيفية أداء هذه الواجبات » .

وفيما يلى النص :

" Organization means to answer the question, " How will the work be divided and accomplished ? To answer this question, the manager has to define, group, and assign job duties. He determines and enumerates the various activites which are required, he assigns these activites, which are required, he assigns these activites, and, at the same time, he delegates the necessary authority for carrying out the activities assigned. Organizing also means designing a structural framework within which various duties are performed, and deciding how they should be performed".

وأخيراً نختتم هذه التعريفات بما يقوله « لويس أ . ألن Louis A. Allen

« يمكن تعريف التنظيم ، بأنه الأسلوب الذى يمكن عن طريقه توضيح وتقسيم أداء الأعمال . . وتوضيح تفويض المسئوليات والسلطات ، وإقامة علاقات من أجل تمكين الأشخاص من العمل معاً بأعلى قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف » .

" We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purposes of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives ".

ونحن نوجه نظر القارىء إلى التعريفات الأخرى التى أوردناها عندما تحدثنا من قبل عن الوظائف الادارية ، وتحـــدثنا عن « التنظيم »

كالعنصر الثانى فى الوظيفة الإدارية ، وحللنا بعض هذه التعريفات ، ثم خلصنا فى النهاية إلى تعريف اقترحناه لمفهوم التنظيم ، وهو « التنظيم هو العمل على إيجاد حالة التوازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام . . وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ، ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها » .

ونحن ما زلنا نؤكد أنه يكاد يكون ضرباً من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد ليعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم ، أو ما يتضمنه التنظيم العلمى من عناصر ، ومن أجل هذا عرضنا على القارىء مجموعة من التعريفات لعلماء التنظيم والإدارة ، لنعطى مثلا من تفكيرهم . . وهذه التعريفات ، بالإضافة إلى الاطلاع على ما كتبوه تعطينا حصيلة وافرة ، يمكن عن طريق الدراسة والتحليل أن نخرج منها بخطوات علمية.. هذه الخطوات تعتبر هادياً ومرشداً لرجال الأعمال والمديرين . . ومما لا شك فيه أنه نتيجة للاختلافات الفكرية ، فاننا قد نجد بعض العلماء يحبذون منهجاً معيناً فى تحقيق التنظيم العلمى . . كما وأن علماء آخرون قد يحبذون منهجاً آخر . . غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد . . هو إرشاد الدارسين والممارسين والمديرين إلى الأسلوب الأمثل لتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات .

والقارىء إذا تعمق فى قراءة ما كتبناه من قبل عن التنظيم كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، ثم إذا استعرض بعناية التعريفات التى أوردناها فى شرحنا ، فانه يكاد يخرج بأن التنظيم العلمى للمشروعات يتطلب توافر العناصر الآتية :

– هناك إجماع على أن جميع المشروعات عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا فى إطار ما يطلق عليه وحدة الهدف .

– على المشروعات أن تقوم برسم السياسات التى تستعين بها فى ممارسة الوظائف الإدارية إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية .

– التنظيم كعملية إدارية متداخلة مع عناصر الوظيفة الإدارية الأخرى ، وهى التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، يتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، إذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والأدارة يعتبرون أن لفظ « الإدارة » يحمل نفس معنى « قيادة » وَمن هذا المنطق ينبغى توافر « وحدة القيادة » فى مختلف مستويات التنظيم .

– تحديد الشكل القانونى للتنظيم .

– تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفى والإدارى .

– إنشاء تنظيم فعال ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف أجزائه ، ولا يسمح على قدر الإمكان بحدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع .

– استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع .

والآن – نتناول هذه العناصر بشىء من التفصيل .

مبدأ وحدة الهدف

Principle of Unity of Objective

ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيا جيداً ، أن تحدد أولا هدفها تحديداً واضحاً ، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع فى ضوء الجهد البناء الذى يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع ككل .

" The organization as a whole and every part of it should be judged in the light of how well it contributes to the objectives of the enterprise ".

والعبارة السابقة توضح لنا أن التقاء التنظيم عند هدف واحد ، لا يمنع إطلاقاً من أن يكون للتنظيم أهدافاً أخرى فرعية ، فكل جزء من أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف . . هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام . . والقول بغير هذا ، كما يقول ارفيك : « عمل غير منطقى . . وقاس . . ونوع من الضياع . . كما وأنه عدم الكفاءة » .

" Lack of design in organization is illogic, cruel, wasteful, and inefficient ".

ولعل من أهم الجوانب التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف العام ، والأهداف الفرعية التى تلتقى مع الهدف العام ، وضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تقريرها الظروف الاجتماعية المحلية ، والمتغيرات العالمية ، فان هذه المتغيرات قد يكون لها أثر على تحقيق هذه الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الإدارة على معرفة كاملة بالإمكانيات المتاحة التى ستستخدمها من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وأن

هذه الإمكانيات جميعها يمكن توافرها فى السوق الداخلية . . أم أنها تعتمد فى توافرها على أسواق خارجية . . وإذا كانت تعتمد على أسواق خارجية . . فهل تعتمد على مصدر واحد أو دولة واحدة . . إلى غير ذلك من الاعتبارات التى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأهداف .

وتتعرض مختلف التنظيمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر . لكثير من المتغيرات نتيجة للتطور التكنولوجى الهائل ، ونتيجة أيضاً للتكتلات المصلحية ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لبعض الدول التى تريد أن تستأثر بخبرات ومقدرات بعض المجتمعات عن طريق بعض المناورات الاستعمارية السافرة ، كما هو الشأن حينما وقفت أمريكا بجوار إسرائيل تساندها وتعاضدها ضد إرادة المجتمع الدولى بأسره . . من أجل إخضاع العالم العربى بمختلف دوله لإرادة وتخطيط السياسة الأمريكية ! ! .. كل هذا . . مثلا دعى بعض الشركات الأمريكية . . وعلى وجه الخصوص البترولية ، أن تعارض الحكومة الأمريكية . . لأنها وجدت نفسها فى موقف يتعارض مع أهدافها فى النمو . . وفى الربح . . إذ أن التنظيم الجيد يستهدف الارتفاع بمستوى الإنتاج . بحيث يقبل المستهلكون على هذا الإنتاج ويتحقق الربح المنشود فى إطار رضى المجتمع الذى يعمل فيه المشروع . . وهذا الربح هو الذى يسهم فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع القوى العاملة ، ويحقق مزيداً من الثراء لأصحاب المشروعات . . هذا فضلا عن تقدم المشروع وازدهاره .

ولعل من المناسب أن نوضح العلاقة بين الأهداف والنتائج التنظيمية التى تترتب عليها، وذلك من المعلومات التى أصدرتها شركة أ. سى. جيلبرت الأمريكية A.C. Gilbert Company . على سبيل المثال .

الأهداف العامة : Over-all Objectives

١ – الحفاظ على الأسلوب الأمريكى فى الحياة Perservation of the American Way of Life بمعنى معارضة الاحتكار بأى شكل من الأشكال سواء فى الصناعة أو النقابات العمالية Labor Unions

٢ – خلق المواطن الصالح Good Citizen ؛ الذى يتحمل نصيبه فى مسئوليات المجتمع Assuming a share of community responsibilities

٣ – تنمية الرغبة « فى المعرفة Know-how » وذلك عن طريق الأبحاث والتقدم التكنولوجى المستمر .

٤ – تهيئة الشركة لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل ، بحيث يجد العاملون متعة فى العمل getting enjoyment out of work وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة good wages ؛ والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق وإنصاف fair play ، والاعتراف بكرامة الفرد dignity of the individual وانتهاج برنامج تقدمى للأفراد . progressive personnel program

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

١ – التوسع بقدر محدود فى نشاط المنشأة . . وعدم التقيد بأى نوع من أنواع الاتفاقيات ، أو غيرها من الوسائل التنظيمية التى قد تساعد على تحقيق الاحتكار monopoly

٢ – إنشاء « إدارة للعلاقات » Department of Relations

٣ – إنشاء إدارة مستقلة للبحوث Research Department

٤ – إنشاء إدارة للأفراد Personnel Department

الأهداف المالية : Financial Objectives

على الشركة أن تحقق أرباحاً كافية لمقابلة ما يأتى :

١ ـ الاستمرار فى تحسين تسهيلات المصنع ، وظروف العمل ، بحيث يصبح الإنتاج أكثر جودة . . ويصبح العمل أكثر متعة .

٢ ـ تحقيق عائد معقول لجميع حملة الأسهم Stockholders

٣ ـ العمل على الاحتفاظ بأفضل جهاز مالى ممكن ، مع إعطاء أهمية خاصة نحو الاحتفاظ بالسيولة النقدية الجيدة Good liquid position

٤ ـ اعتبار البنوك أصدقاء للشركة ، ومن هذا الفهم ، فانهم كأصدقاء غائبين ينبغى الاعتراف بمصالحهم عند وضع السياسات المالية Financial policies.

الأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف :

Organizational Methods of Accomplishing These Objectives

١ ـ استخدام الأساليب الإجرائية التى تتطلبها الميزانية التقديرية ، ووسائل متابعتها Follow-ups .

٢ ـ إنشاء إدارة مركزية للمحاسبة ، والتكاليف ، والرقابة بالميزانية ، مع إدارات إضافية لا مركزية استشارية ورقابية .

٣ ـ تحقيق رصيد مركزى Centralized fund ، وتوضيح الأسلوب الإجرائى لعقد القروض مع البنك .

أهداف البيع : Sales Objectives

١ ـ أعلى جودة للانتاج Highest quality products

٢ ـ قصر المبيعات على أجهزة الشركة .

٣ – الاحتفاظ بمركز الشركة التسويقى ، والعمل دائماً على تحسينه ، وذلك عن طريق الارتفاع بنسبة المبيعات التى تحققها الشركة .

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

هذه الأهداف أدت إلى إنشاء التنظيمات الآتية :

١ – إدارة مراقبة جودة الإنتاج A quality control department

٢ – شبكة واسعة للمبيعات ، تتبعها فروع فى شتى أنحاء البلاد .

٣ – إدارة مركزية لبحوث التسويق ، وتصميم ميزانية تقديرية للتسويق ، مع إشراف مركزى دقيق للرقابة على النتائج .

أهداف العلاقات العامة : Public Relations Objectives

أعلى الزملاء الإداريين من العاملين ، أن يسهموا بنصيبهم فى مختلف أوجه النشاط الاجتماعى النافع Worthwhile civic activities وعليهم أيضاً أن يبذلوا جهدهم لتدعيم سمعة الشركة الطيبة فى مختلف نواحى الحياة in all walks of life وعليهم أن يتصرفوا فى شئونهم الخاصة بالأسلوب الذى لا يجلب أى نوع من الضرر على الشركة ، أو عدم الثقة فيها discredit to the company

التأثير التنظيمى : Organizational Impact

هذا أدى إلى إنشاء وظيفة مستقلة للعلاقات العامة

Separate public relations function

أهداف النتائج : Production Objectives

١ – التأكيد على التنويع emphasis on diversification إذ أنه يمكن عن طريق تنوع الإنتاج diversity in products ، التقليل من

حدة التقلبات الموسمية seasonal peaks ، وكذلك التغيرات التي تحدث في أذواق الجمهور نحو الإقبال على إحدى منتجات الشركة .

٢ ــ ينبغي تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع التسهيلات القائمة في المصنع ، من أجل تحقيق عمالة كاملة In order to provide full employment

كما وينبغي على الشركة أن لا تلجأ ــ بصفة منتظمة ــ إلى إبرام عقود فرعية sub-contracting من أجل تحقيق أي نوع من التسهيلات ، إلا إذا كان ذلك لأسباب اقتصادية لصالح الشركة ، أو لنقص في التخصص الآلي أو المعرفة Lack of specialized machinery & know-how

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

١ ــ تقسيم العمل الذي يتطلبه الإنتاج إلى تقسيمات فرعية .

٢ ــ إنشاء إدارات للرقابة الإنتاجية ، والرقابة الهندسية .

٣ ــ التنسيق بين الإنتاج والمبيعات عن طريق المديرين المسئولين عن هذا النوع من النشاط .

يتضح من المثال السابق ، أنه لا يمكن وضع تصميم لأي تنظيم ، إلا في ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل ، . . إذ أن هذا الهدف بالذات هو الذي سيتقرر على أساسه تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع بأسره . كما ويتضح أيضاً من المثال السابق ، أن كل قسم من الأقسام الفرعية داخل الهيكل التنظيمي للشركة ، يقرر لنفسه أهدافاً خاصة . . هذه الأهداف الخاصة ، أو الأهداف الفرعية ، تستهدف أن يحقق كل قسم دوره في إطار الهدف العام المقرر للشركة ككل . . فمثلا نجد أن الشركة تضع لنفسها هدفاً عاماً هو « تهيئة الشركة لكي تصبح مكاناً أفضل للعمل ،

وبحيث يجد العاملون متعة فى العمل ، وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق ، والاعتراف بكرامة الفرد ، وانتهاج برنامج تقدمى للأفراد » ، إذا كان هذا هو هدفاً عاماً ، فينبغى على جميع الأقسام الفرعية أن تكون لها أهدافاً خاصة ، إذا تحققت ، فانها تلتقى تماماً مع الهدف العام . . من أجل هذا فاننا نجد أيضاً فى المثال السابق « أن الأهداف المالية تؤكد على ضرورة تحقيق الشركة أرباحاً كافية » . . لماذا ؟ لأنه عن طريق هذه الأرباح ، يمكن تحقيق الأهداف العامة التى ذكرناها . . وهكذا . . كل إدارة من الإدارات أو قسم فرعى له من الأهداف الخاصة ، ما يتفق تماماً مع الهدف العام . . وهذا هو المعنى الذى نقصده من « وحدة الهدف » . . أن يكون الهدف الخاص متفقاً مع الهدف العام ، وأن يقوم بدور إيجابى فى تحقيقه ، حيث أن الهدف الخاص لو تحقق منفرداً دون تكامل أو ترابط أو إنسجام مع بقية الأهداف الفرعية فى إطار الهدف العام . نقول لو تحقق بهذا الشكل لأصبح أثره غير مثمر ، أو غير فعال .

وينبغى أن يكون واضحاً وضوحاً تاماً ، أن الأهداف أو الأغراض هى الغايات التى تسعى مختلف الشركات نحو تحقيقها ، ومن أجل ذلك فانها تنشىء التنظيم الفعال القادر على تحقيق هذه الأهداف .

من أجل ذلك ، فان الشركات إذا وجدت نفسها فى موقف يتطلب تغيير أهدافها . . فينبغى أن لا تتردد فى ذلك ، إذا كان هذا فى صالحها ، غير أنه عليها فوراً أن تقوم بالبحوث الإدارية اللازمة لإعادة تنظيمها ، حتى يمكن لها البقاء والاستمرار إذ ينبغى أن يكون واضحاً أن استمرار أية شركة من الشركات ، أو أية وحدة من الوحدات . . أو أى تنظيم من التنظيمات فكل هذه المترادفات تحمل معنى واحد . . أن الاستمرار يتوقف على

حسن التنظيم . . وحسن التنظيم يتوقف على معرفة الهدف .. وإذا تغير الهدف استتبعه بالضرورة تغيير التنظيم . . وذلك حتى يمكن ملاءمة مختلف أوجه النشاط للأهداف الجديدة التى تقررت ، ويجمع الكثير من علماء التنظيم والإدارة على أن الجهد الإدارى الذى يبذل فى سبيل تحديد الهدف ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، لأن هذا الهدف هو محور النشاط الإدارى بأسره . .وهو أيضاً أساس تحقيق هيكل تنظيمى فعال .

ويرى « لويس أ. ألن » أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف اقتصادية . . وأهداف اجتماعية . . أما الأهداف الاقتصادية فهى تلك التى تهتم باعتبارات السوق . . أما الأهداف الاجتماعية ، فتلك التى تهتم باهتمامات الشركة نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، والجمهور بوجه عام .

" Objectives may be divided into two categories, economic and social. Economic objectives are goals with respect to the market place. Social objectives refer to the company's intentions toward its empolyees, share-holders, and the public at large ".

وضع السياسات

Policy Making

تعتبر السياسات جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرار ، ويرى البعض أن الأهداف السابق تقريرها لمختلف الوحدات تعتبر فى حد ذاتها سياسات عامة ، وذلك لأنها تعطى هذه الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل . . وهناك من يرى أن السياسات تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى . . فمثلا توجد سياسة رئيسية تحكم المنشأة ككل ، ثم تتعدد هذه السياسات مع تتعدد الإدارات والأقسام الفرعية ، وهذا التعدد يوجد نتيجة لاستخدام قاعدة تفويض السلطة ، وتحميل المرؤوسين واجبات ، وتبعات ، ومساءلتهم عن نتائج ما يتحملوه من مسئوليات . . ويهدف الذين يقيمون المشروعات التجارية والصناعية إلى تحقيق منفعتين : منفعة المستهلك من ناحية ، ومنفعة من يؤسسون المشروع من ناحية أخرى ، ولذلك فان من أهم ما يجب أن يعنى به من يقيمون المشروعات هو تحديد الهدف تحديداً يمكن كل أعضاء المشروع من فهمه وتقديره ، ووضع السياسات يعتبر نوعاً من التخطيط policy formation is a type of planning كما وأن السياسات تعكس وتترجم الأهداف reflect & interpret objectives

ويوضح الأستاذان « كونتز وأودنل » تعدد السياسات بقدر تعدد المستويات ، فيقولان : « توجد السياسات على هيئة طبقات . . فمثلا تقرر الإدارة العليا سياسات الإنتاج الرئيسية للشركة . . هذه السياسات بدورها يتولد عنها سياسات بحوث ، وسياسات تسويق ، وسياسات مالية . . وإذا

لم تقم الإدارة العليا بنفسها بوضع سياسات فرعية . . فان المديرين فى المستويات الأدنى لهم أن يضعوا السياسات التى تحكم بحوث الإنتاج ، وبحوث التسويق ، والإعلان . . الخ . . والسياسة الرئيسية للشركة ينبغى أن تكون منطقية وواضحة ، بحيث يمكن معها وضع السياسة الفرعية فى سهولة .

وفيما يلى النص :

" Policy exists in layers. For instance, basic company product policies are most often determined by top management. These, in turn, generate research policies, marketing policies, and financial policies. If top management does not itself generate derivative policy, managers at lower levels may develop policies governing product research, marketing research, advertising. etc. Basic company policy must be so logical and clear that derivative policy can be easily formulated ".

ومما لا شك فيه أنه ينبغى دائماً التأكد من أن جميع السياسات الفرعيه متناسقة مع السياسة الرئيسية للشركة بحيث تسهم فى تحقيق الأهداف . . كما وأن وضوح هذه السياسات له أهمية إدارية ، ليس فقط من حيث التوجيه والإرشاد ، بل أيضاً من حيث تحقيق أكبر قدر ممكن من الاقتصاد فى الوقت ، لأن المديرين يعملون فى ضوئها وعلى هديها ، وبذلك لا ينفقون جهدهم ووقتهم لإيجاد السياسات التى قد يرونها مناسبة .

والسياسات هى الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه الإدارة ، إذ أنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالباً ما تفصح المنظمات عن سياساتها فى صورة بيانات .

وفيما يلى نورد مثلا لما أعلنته « شركة ستاندارد أويل » للبترول عن سياستها فيما يتعلق بعلاقاتها العامة .

« نحن نطرق ميدان الأعمال فى مجالات البحث عن البترول لنقوم بصنع منتجات جيدة ، ونبيعها بسعر عادل ، ونحقق أرباحاً » .

« ونحن نحاول أن نعمل لما فيه مصلحة أصحاب المشروع ، والعمال ، والعملاء ، والجمهور » .

« وسياستنا للعلاقات العامة قائمة على أساس معاملة الجمهور بالحق ، وإعطاء وزن كبير لآرائهم وتفهيمهم باستمرار لحقيقة أهدافنا » .

وتفيد السياسات فى التعرف على مدى سلامة التصرفات إزاء مشكلة من المشكلات ، خاصة إذا كانت السياسات الموضوعة قد تنبأت مقدماً بحدوث مثل هذه المشكلات . . فمثلا معظم أفراد القوى العاملة تحصل على أجازاتها فى الصيف ، ولكن يحدث أن يحتاج بعض أفراد القوى العاملة إلى يوم أو بعض يوم بمناسبة افتتاح العام الدراسى لمعاونة أبنائهم على دخول المدارس ، ويعلم المديرون أن عدم تحقيق هذه الرغبة لن يلق فقط مقاومة هؤلاء الأفراد ، بل يستتبعه أيضاً تغيب عدد كبير من أفراد القوى العاملة بدون إذن . . كما وأنهم يعرفون أن المنشأة إذا لم تتخذ أى قرار فى هذا الموضوع ، فان التغيب سيكون كبيراً لدرجة قد تعوق سير الإنتاج بمعدله العادى .

وعلى هذا الأساس ، فان السياسات التى توضع ينبغى أن تراعى مقدماً حدوث مثل هذا الموقف وتعمل على معالجته بما فيها الصالح العام ، فالسياسات ينبغى أن توفق بين احتياجات المشروع ورغبات وظروف القوى العاملة .

ولعل هذا هو الذى دعى إلى اعتبار المرونة عنصراً أساسياً من عناصر وضع السياسات . . أن يكون دائماً الصالح العام هو الهدف ، الأمر الذى يتحتم معه استخدام العقل وإعمال الفكر ، ولذلك كثيراً ما نجد بعض الألفاظ

المرنة توضع عند وضع السياسات . . مثل « إلا إذا اقتضت ذلك الظروف القصوى » . . أو « كلما أمكن ذلك » . . وبذلك تفسح السياسات للملكة الخلق والإبداع والابتكار أن تجد سبيلها إذا ما وجدت الإدارة نفسها فى ظروف تضطرها لاتخاذ قرار .

ومما لا شك فيه أنه يحسن دائماً عند تقرير منهج معين أو سياسة فرعية معينة جديدة تتلاءم مع تحقيق السياسات الرئيسية ، أن يقوم المسئولون بشرح كل ما يتعلق بهذه السياسة بجميع وسائل الاتصال الممكنة .

ونوجه النظر إلى حقيقتان تواجهان واضعى السياسات ، أنهم قد يغفلون عن ذكر أو تضمين السياسات بعض المعانى التى يعتقدون أنها من قبيل المفاهيم السائدة فى الشركة ، بحيث لا توجد ضرورة للنص عليها فى الكتيبات التى توضح وتشرح هذه السياسات . . وكذلك صعوبة وضع أنماط أو مقاييس أو معايير يمكن الاستناد إليها فى تقرير مدى نجاح هذه الأهداف .

وهناك إجماع على ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة ، وأن هذا له مزايا عديدة ، وذلك كما يقول « بوز آلن ، هاميلتون »
Booz Allen & Hamilton.

« السياسات المكتوبة توضح أنها بنيت على قرارات صائبة اتخذت فى الماضى ، وتحتفظ بطاقة المديرين للقرارات الجديدة التى ستتخذ ، وتخلق مناخاً يمكن الفرد من اتخاذ قراراته عن ثقة ، وتدفع الإدارة قدماً للعمل عن طريق تقليل الجهد الذى يبذل فى الأمور الروتينية المتكررة ، وتدعم استمرار الجهد الجماعى عبر السنين ، وثبات المشروع . . كما وتحرر الإدارة العليا بحيث تعطى أهمية أكثر للمشروعات اليومية وبرامج المستقبل ، أو تعنى

أوضح . . فان السياسات المكتوبة تعتبر أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

Putting policies in written is the best way of putting them to work.

الفرق بين السياسات والقواعد Rules

أن توضيح معنى السياسات يتضمن التفرقة بين السياسات والقواعد ، فكليهما بيانات موضوعة لتؤثر على سلوك الأفراد فى المنشآت . والسياسات عادة تكون أوسع من القواعد ، هذا فضلا عن أنها تصاغ فى عبارات عامة :

وإذا كانت السياسات تعتبر المرشد للتفكير والعمل ، فان القواعد تحدد تماماً ما ينبغى عمله ، وهى تتضمن الجزاءات التى تترتب على انحرافات القوى العاملة عن الأخذ بها ، هذا بينما تكون السياسات من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أى نوع من أنواع العقاب .

ولنضرب مثلا لتوضيح ما سبق ، ما يتعلق بجانب الأمان Safty فى إحدى الشركات الصناعية ، فان جانب الأمان قد يتطلب العديد من القواعد ، كمنع التدخين مثلا ، أو ضرورة ارتداء نظارة الأمان لصيانة العين ، أو ضرورة ارتداء أحذية خاصة يتطلبها نوع العمل ، فهذه جميعاً قواعد يجب الأخذ بها فى نطاق العمل . هذا بينما نجد أن سياسات الأمان تختلف . فان سياسات الأمان قد تقرر ما إذا كان على الشركة أن تمد القوى العاملة بها بمتطلبات الأمان ، كأن توفر لهم الملابس والأدوات اللازمة ، والعمل باستمرار على تفهيم القوى العاملة التطبيق العملى لمقتضيات الأمان ، ومتابعة هذا التطبيق والتدريب للنظر فى مدى ما حققته من نجاح .

إن المثال السابق يوضح لنا مدى الارتباط الوثيق Interdependence بين القواعد والسياسة ، فالسياسة تضع الإطار العام المرشد لقواعد الأمان ، فاذا ما طبقت هذه السياسة ، فان الإدارة تضع القواعد التى تمكن من تحقيق أهداف هذه السياسة .

الفرق بين السياسة والإجراءات :

إن توضيح الفرق بين السياسات والإجراءات يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، فالإجراءات هى انعكاس للسياسة Reflection of policy وهى غالباً ما تكون أساس الملاحظة فى حالة ما إذا كان هناك نقص فى السياسات القائمة ، هذا فضلا عن أن الإجراءات قد تحيد عن السياسات الموضوعة ، على الأقل لفترة قليلة ، كما هو الحال إذا ما أصدرت إحدى الشركات تعليماتها للمقدمين (رؤساء العمال) بعدم الاستماع إلى آلام العمال إلا بعد توضيح الأمر لإدارة المستخدمين والحصول على إذن منها . فهنا لا تغير الشركة من سياستها القائمة على أساس تصريف رؤساء العمال لأكبر قدر ممكن من الأمور على مستوى مرحلتهم ، إنما تعمل تغييراً موقتاً فى الإجراءات تستهدف من ورائه تهيئة الوقت الكافى لرؤساء العمال لتدريب القوى العاملة الجديدة التى ستضم للعمل تحت امرتهم .

والإجراءات التى توضع للقيام بعمل معين تعتبر أسلوباً عملياً للخطوات الواجب اتباعها لأداء هذا العمل بحيث تدرب عليه القوى العاملة المستخدمة كوسيلة مثلى لتحمل أعباء ومسئوليات الوظائف التى تشغلها . كما وتتضمن الإجراءات وسائل المراقبة على أداء هذه الأعمال ، هذا فضلا عن أن الإجراءات تدعم باستمرار السياسات الموضوعة .

ويعتبر وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات ، إذ أن السياسات يضعها من لديهم سلطة الإدارة العليا فى المنشآت ، وعلى ذلك فإن الإجراءات ينبغي أن توضع فى نطاق السياسات الموضوعة .

كما وينبغى أن نلاحظ أنه إذا وضعت سياسات سليمة للمنشأة ولم تدعم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات ، فإنما يعتبر الجهد المبذول فى وضع السياسات جهداً ضائعاً عديم الجدوى ، فالسياسات السليمة ينبغى أن تدعم باجراءات سليمة ، حتى يمكن لكليهما أن يحققا أهداف المشروعات وعلى هذا فان السياسات تعتبر المرشد للعمل ، وهى تأخذ فى الاعتبار عند وضعها ما قد يجد من مواقف دون تناول حالات فردية معينة ، هذا فضلا عن أن السياسات توضع لفترات طويلة نسبياً ، وهى ترسم الطرق المختصرة Short Cuts للتدريب وتوجيه القوى العاملة .

وينبغي أن يراعى عند رسم السياسات بعيدة المدى أن تكون من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فإن وجود مثل هذه الخطوط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدى إلى تكرار نوع الأخطاء . وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات .

إن السياسات ترتبط دائماً وأبداً بأهداف المشروعات ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق إدارة رشيدة . ويقع عبء وضع السياسة العامة للمنشأة وتحديد أهدافها على عاتق من كونوا المشروع أو مولوه .

والأهداف هى أول مقدمات السياسة التى تتكون من العوامل الآتية :

١ – الأساس الأخلاقى للمشروع Ethical Foundation of the Enterprise

أى وضع قواعد للعلاقة بين المشروع وبين أفراد المجتمع الذى يعمل فى نطاقه كالمستهلكين والتجار ، وكذلك وضع قواعد الاستخدام أى طرق التعامل مع الموظفين .

٢ – الأساس النظامى Organizational Foundation

ويهدف الأساس النظامى إلى توضيح سير العمل فى المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية وما يتعلق بقنوات التوزيع . وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلى وما يتطلبه من وسائل الإعداد وطرق الإنتاج وإجراءات ومواصفات الوظائف المختلفة لمن يرغب فى شغلها ووسائل الرقابة .

ويتضح من العاملين السابقين أن للسياسة جانبين ، جانب خارجى وجانب داخلى : يرسم الجانب الأول علاقة المنشأة بالعالم الخارجى ويوضح الجانب الثانى مقومات المنشأة نفسها .

وعلى ذلك فالسياسة السليمة تمكن الإدارة من تحمل المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

(أ) أن تساهم فى حياة المجتمع بما تنتجه أو توردة من سلع ، أو القيام بالخدمات التى تضطلع بها .

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع وكمية المنتجات وتخفيض الأسعار دون الإقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد باتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفير أو رفع مستواهم الثقافى .

(حـ) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل .

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجد فيه المشروع .

أهذه القواعد الأربعة السابقة ، تكون السياسات العامة للمشروع وهى تلائم جميع نواحى النشاط . وكلما كبر حجم المشروع واتسع نطاقه ، كان من الواجب أن يقسم نشاطه من حيث الإنتاج أو البيع أو النقل أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى . . وهكذا تحتاج الإدارة إلى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقق التناسق ، بين أجزائها المختلفة .

ويجب على المنشات أن تعلن عن سياستها فى الداخل والخارج إذ أن ذلك يحقق فائدة عظيمة فى رفع كفاية الإدارة . وكما سبق أن أوضحنا ، أن السياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع وهى ضرورية للقيام بأعماله ، فما لم تعرف بوضوح يتعذر وضع نظام للمنشأة ، أو تحديد مسئوليات وعلاقات رجال الإدارة أو ضمان سير العمل بين المنفذين Executives بدرجة عالية من الكفاية والتناسق .

والسياسة لازمة أيضاً لوضع أساس خطة العمل فيما يتعلق برأس المال والمعدات اللازمة وقنوات التوزيع والاستخدام وشراء المواد الأولية . كما أنها تفيد أيضاً فى تحقيق التناسق فى المشروعات الكبيرة وفى رفع الروح المعنوية للعمل ، فحيثما كانت واضحة ومعروفة فى نطاقها العام أو الخاص ففى هذا ضمان تقدم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم فى التغيرات التى تطرأ يوماً فيوماً .

والسياسة هى الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الإدارة ، فإن وضع مقاييس سلامة الأداء فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الإدارة ، وعلى ذلك فان من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ومن أن السياسات الموضوعة قد اتبعت ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات . وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة وبالحسابات المالية .

ويجب أن تستند السياسة إلى حقائق : ويعنى هذا فى المشروعات التجارية والصناعية أن السياسة تبنى على التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية ، ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع مجلس الإدارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبؤ بحالة السوق والمبيعات المحتملة . كما وأننا إذا أخذنا فى الاعتبار الناحية المعنوية ، فان تحمل رجال الإدارة بالمسئوليات عن العمل فى المنشأة ، يتطلب أن يؤخذ رأيهم فى أساس التنظيم فيها .

ووضع السياسة ليس عملا مستمراً ، إذ أن مجلس الإدارة يضع الخطوط العامة ويضيف إليها التعديلات التى يقتضى بها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أن الإدارة تقوم بوضع السياسة التى يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تنفيذها وإعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

الفرق بين السياسة والاستراتيجية Strategy

لعل من الأمور التى عرفناها من دراستنا عن السياسات . . أنها لا توضع من فراغ Policies are not made in a vacuum ، وأن صنعها غالباً لا يكون نتيجة لإسهام مدير واحد . . بل أنها تتم نتيجة لعديد من الدراسات التى تجريها مختلف الوحدات للنشاط المماثل المنافس للعملاء ، للموردين ، للموظفين . . لرؤساء الإدارات والأقسام فى نطاق هيكل البنيان التنظيمى للوحدة . . وعوامل أخرى داخلية وخارجية للمشروع .

وحتى نلقى ضوءاً على ما تتبعه المشروعات فى الخارج سنضرب مثلا لبعض هذه الأبحاث والدراسات . . . موجهين .

النظر إلى أن هذه الأبحاث تم قبل إنشاء المشروعات ، وحينئذ تعتبر ركناً أساسياً من أركان تأسيس المشروعات . . كما وأن هذه تستمر مع حياة المشروع ، حيث أن الإدارة العليا الممثلة فى أعضاء مجلس الإدارة تداوم على هذه الدراسات لتقرير السياسات المناسبة للأمور أو المواضيع المتجددة ، ثم تعدل مختلف الأقسام بعد ذلك من سياستها المرشدة لجوانب العمل فى مختلف الأجزاء .

وفيما يلى بعض هذه الأبحاث :

(ا) خصائص المجتمع .

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة .

(ح) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب .

(د) التسهيلات التجارية .

(ه) الناحية المالية .

(أ) خصائص المجتمع Community Characteristics

١ – هل المجتمع الذى سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغير ؟

٢ – ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للمشروع إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ – هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مرض بوجه عام ؟

٤ – ما مدى استقرار التوظف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما هى أسبابها ؟

٥ – هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟

٦ – ما مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير المشروع ؟

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة Local Competition

١ – ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة . . وما هى أنواعها . وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ – إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ – ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤ – ما هى درجة المنافسة المتوقع أن يقابل بها المشروع ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة . . وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

٥ – إذا كان هناك مشروعات قد فشلت فما هى أسباب هذا الفشل ؟

(ح) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقبة :

Trading and Prospective Consumers]

١ – مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .

٢ – عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ – عدد المستهلكين المرتقبين .

٤ – حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ – هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية : Commercial Facilities

١ – هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ ... وما هى قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟

٢ – هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلا متوفرة ؟

(ﻫ) الناحية المالية Financing

١ – هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة المشروع بدون الالتجاء إلى عقد القروض ؟

٢ – هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكوين احتياطيات كافية سنوياً لتدعيم مركزه المالى ؟

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

١ – مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للمشروع .

٢ – هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟

٣ – وضع الميزانية التقديرية لتشغيل المشروع لفترة عام مقبل .

٤ – ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطيات الكافية ؟

٥ ـ ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ إليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

وإذا كانت جميع الأبحاث السابقة لازمة وضرورية من أجل تقرير سياسات معينة ، إلا أنها فى نفس الوقت تعتبر عاملا له أثره الكبير فى حياة المشروع واستمراره ، فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر الذى يتميز بوجود منافسة حادة ، الأمر الذى أدى إلى أن يطلق البعض على ما يدور بين المنشآت الكبرى المنافسة أنها ... « حرب المنافسة » .

وإذا كان مجتمعنا الدولى المعاصر يبيح كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة فى الحرب التى تشنها الدول من أجل تحقيق أغراضها . . . فانه أيضاً فى عالم التجارة ، يتوقع أصحاب الأعمال فى بعض الأحيان من البعض أن يلجأ إلى بعض هذه الأساليب ، وإن كانت أساساً غير مقبولة ومرفوضة ، إلا أن أصحاب المشروعات ومن ورائهم المديرين ينبغى أن يكونوا دائماً على حذر . . ومن هنا يقومون بدراسات عميقة لمعرفة الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة . . درجة المنافسة المتوقعة للمشروع . . وهل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة . . وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع . . كل هذه الجوانب ودراستها من أجل وضع السياسات التى تقابلها وتتغلب على مصاعبها هى التى نطلق عليها فى الإدارة « استراتيجية » . . فالاستراتيجية هى إذن الخطط التى توضع فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها الآخرون ، هذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجية قد يكون من شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

" Strategy may require some adaptation to meet the plans and policies of others".

ولعبة الشطرنج مثلا . . مثلها فى ذلك مثل الحرب . . ومثل ما يحدث فى دوائر الأعمال . . ينبغى دائماً أن يؤخذ فى الحسبان استراتيجية المنافس . . أى توقع الخطوات التى سيتخذها المنافس ، للاستعداد مقدماً لمقابلتها . . أو بمعنى آخر فإن اللاعب الماهر ينبغى عليه أن يعدل من خططه طبقاً للتحركات والخطط المتوقعة للمنافس .

" The skillful player, therefore, shifts his plans in accordance with the moves and probable plans of opponents ".

ومما لا شك فيه أن الإنسان حتى وإن أخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبان ، فان إحتمال خسارته قائم، وذلك فى حالة إذا ما كان المنافس أكثر منه قدرة ، وأعلى مهارة فى صياغة خططه الاستراتيجية .

ونحن إذ استعرنا من المصطلحات العسكرية بعض ألفاظها . . والتى منها مثلا مصطلح « تاكتيكات Tactics » . . فان التكتيكات هى عبارة عن الخطوات التفصيلية التى يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ بحيث تكون هذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة .

وكذلك أيضاً فى دوائر الأعمال ، فانه بعد تقرير استراتيجية معينة فلا بد أيضاً من إعداد برنامج مفصل للعمل بحيث توضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ.

" A program of detailed action is required to implement the strategy ".

وإذا أردنا أن نوضح بعض الاستراتيجيات المستخدمة فى دوائر الأعمال فى الخارج ، فاننا نجد أن إحدى الشركات قد تدفع إلى السوق باحدى السلع التى قد تكون أصلا لا ترغب فى إنتاجها أو بيعها ، إنما تفعل ذلك فقط

بقصد تثبيط همة المنافسين . . أو يقوم المدير المالى بحذق ومهارة بعمل بعض التحريات عن بعض البنوك ،موجباً أنه يقوم بذلك للتعامل معها ، وذلك إذا ما وجد أن البنك الذى يتعامل معه فعلا بدأ يضع أمامه بعض الصعوبات فيما يتعلق بعقد القروض .

كما وأن هناك بعض الاستراتيجيات الشائعة . . مثل « اضرب والحديد ساخن Strike while the iron is hot » . . — . . « الوقت خير شاف Time is a great healer . . — . . » الخلل من الداخل Bore from within » . . — . . » الاتحاد قوة In union there is strength » . . « فرق تسد Divide and rule » . . — . . » مرر الدولار ! Pass the buck » . . — . . « احتفظ بالبارود Conserve your gun powder » .

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد قبل أن نختم هذا البحث ، أن استراتيجية السياسات لتحقيق الأهداف تتطلب ضرورة توافر عنصر المرونة فى تكوين السياسات وتنفيذها . . فقد تكون إحدى السياسات الرئيسية وأهدافها واضحة ، وقد تكون معظم السياسات الفرعية المشتقة منها واضحة كذلك ، غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان ردود فعل هذه السياسات على الأشخاص الذين يتأثرون بها . . وهنا تستطيع الاستراتيجية أن تقوم بدور حاسم فى نجاح هذه السياسة .

" The reactions of persons affected by the policies must be taken into account, and here strategy can be decisive in the success of a policy ".

وحدة القيادة

Unity of Leadership

أوضحنا عندما شرحنا فى الباب الثانى من هذا المرجع الوظيفة التوجيهية ، كعنصر من عناصر الوظائف الإدارية ، أن هذه الوظيفة تعتبر بالدرجة الأولى « وظيفة إرشادية » تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، ثم أوضحنا أن هناك من يعتبر أن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير أو أى رئيس « صفة القدرة على التعليم » ، وأنه ينبغى أن يؤدى هذه المهمة بكفاءة تامة . . لماذا ؟ . . لأن المدير أو الرئيس ينبغى فى أى مرحلة من المراحل ، أن يؤدى وظائفه الإدارية . . من تخطيط ، أو تنظيم ، أو تعيين ، أو توجيه ، أو رقابة ، أو تنسيق — بكفاءة . . وهو يقوم بهذه الوظائف أثناء تعامله مع الناس وعن طريقهم . With and through people

كما وأن السياسات والبرامج ذات التأثير على جميع الوظائف الإدارية تتم عادة فى دورات تعاونية مع الرؤساء . . والزملاء أو المرؤوسين ، وعلى هذا الأساس فان جميع أوجه التعامل التى يقوم بها المدير ، إنما تتم مع الناس.. At every turn, the manager deals with people . . ولعل هذا يوضح لنا السبب الذى من أجله نؤكد على أن مفهوم الإدارة قائم على أساس قدرة المدير على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . ولا يمكن أن ينجز أعمالا عن طريق أشخاص آخرين إلا إذا كان ذو قدرة على التأثير فيهم ، حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع . . ومن هنا تتضح أهمية صفة « القدرة التعليمية » التى ينبغى أن يتصف بها . . وكذلك « قدرته التأثيرية » على مرؤوسيه . . وذلك حتى يمكنه أن يوضح لهم أعمالهم . . ويحفزهم على

التفكير ، وتوجيه جهودهم بالأسلوب الذى يريده . . وهذه هى القيادة .

مفهوم القيادة :

يعرف « كونتز وأودنل » القيادة بأنها : « القدرة على إحداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال بهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف

"The ability to exert interpersonal influence, bv means of communication, toward the achievement of a goal ".

ويعرف الأستاذان « هايمان وهيلجرت » القيادة بما يأتى : « القيادة هى القدرة التى يمتلكها أحدهم فى التأثير على أفكار الآخرين ، واتجاهاتهم وسلوكهم . . . وهذا يعنى أن أى إنسان يكون قادراً على التأثير فى الآخرين أو توجيههم نحو عمل مشترك ، فانه يقوم بمهمته كقائد » .

وفيما يلى النص :

" It is the ability one possesses to influence the opinions, attitudes, and behavior of others which actually comprises leadership. This means that anyone who is able to direct or influence others toward some common or shared position can function as a leader ".

ويقول « بيتر ف. دركر » . . « القيادة هى الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق . . والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى . . وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية . . وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة ، التى تطبق عن طريق العمل اليومى للمنظمة ، المبادىء الحازمة للقيادة ، والمسئولية ، والارتفاع بمستويات الأداء ، واحترام الفرد وعمله » .

وفيما يلي النص :

" Leadership is the lifting of a man's vision to higher, sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations. Nothing better prepares the ground for such leadership than a spirit of management that confirms in the day-to-day practices of the organization strict principles of conduct and responsibility, high standards of performance, and respect for the individual and his work ".

ويعرف « آرثر م. ويمر » القيادة بأنها « مجموعة من الصفات الحسية ، التي تجد صعوبة في تحديدها ، وتعميمها . وأحد الطرق لتعريف دور القائد المدير ، هو في قولنا . . قدرته على أن يجعل الأشخاص العاديين يؤدون عمل المستويات الأقدر من الناس » .

وفيما يلي النص :

" Leadership is such an intangible set of qualities that we find difficulty in generalizing about it. One way of defining the leadership role of the manager is in terms of the Capacity to enable ordinary people some how to do the work of superior people ".

ويعرف « جوزيف أ. ليترر » القيادة : « القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يعطي اهتماماً كبيراً لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات . فهو يفهم بدقة نفسه ، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعي العريض الذي يعمل فيه . . وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه » .

وفيما يلي النص :

" The successful leader is one who is keenly aware of those forces which are most relevant to his behavior at any given time. He accurately

understands himself, the individuals and group he is dealing with, and the company and broader social environment in which he operates. And certainly he is able to asses the present readiness for growth of his subordinates ". . .

ويقول « أرنست ديل » فى كتابه « الإدارة : النظرية والتطبيق » . . « على أى حال . . ما زال هناك تأكيد حتى الآن على حقيقة معترف بها فى شخصية القائد ، هذه الحقيقة . . هى أن القائد يستطيع أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء الذين يعملون تحت قيادته » .

وفيما يلى النص :

" Still grater emphasis, however, has been placed on the type of leadership provided. The fact that a leader can have an immense effect on the performance of those under him has always been recognized ".

ونحن باستعراضنا التعريفات السابقة ، نرى أن كونتز وأودنل يركزان على ملكة القدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك .

أما بيتر ف. دركر ، فانه يركز على قدرة القائد على أن ينفذ إلى أعماق من يتبعونه ، بحيث يلهمهم القدرة والعزيمة على أن يحققوا أكثر مما يحققوه بمستوياتهم العادية . . ثم هو يتحدث عن المبادىء الحازمة للقيادة والمسئولية ، وقدرتهما على الارتفاع بمستويات الأداء فى إطار من احترام الفرد أثناء عمله ، وهذا يوضح أنه هنا يطالب بصفات القيادة فيمن يتولى مسئولية إدارية . . أى بمعنى أوضح أنه يفرق بين الشخص الإدارى الذى يتولى مركزاً رئاسياً فى نطاق الهيكل التنظيمى ، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة . . ومن أجل هذا نادى بأن أساس بناء الشخصية القيادية هى روح الإدارة ، المقترنة بمبادىء القيادة الحازمة والمسئولية .

أما « آرثر ويمر » فهو أيضاً يعترف بأن القيادة قدرة على التأثير ، ويفرق فى نفس الوقت بين المدير . . والقائد المدير . . والقائد المدير فى رأيه هو الذى يملك هذه القدرة التأثيرية ، بحيث يجعل المرؤوسين العاديين يرتفعون فى مستويات أدائهم إلى كفاءة إنتاجية أعلى . هذه الجوانب التأثيرية فى شخصية القائد ، يراها آرثر ويمر أنها مجموعة من الصفات الحسية التى يصعب تحديدها . . غير أننا يمكننا أن ندركه عن طريق النتائج التى تتحقق من هؤلاء الذين تأثروا بها .

أما جوزيف أ. ليتر ر فانه يرى أن من أهم صفات القائد الناجح . . أن يراجع باستمرار سلوكه وتصرفاته ، ويحللها فى ضوء المؤثرات التى أدت به إلى نوع من أنواع السلوك ، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه . . يفهم ذاته . . فاذا أجاد هذا الفهم ، فان هذا يساعده حتما على أن يفهم الأفراد والجماعة التى يتعامل معها . . وبالتالى المحيط الاجتماعى العريض فى نطاق البيئة التى يوجد فيها ، ثم يخلص من كل ذلك بأن القائد الناجح هو الذى يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه . . والتنمية هنا تعنى الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لهم ، وهو ما يكاد يجمع عليه جميع العلماء . . ولذلك نرى « أرنست ديل » يؤكد عليها ، حينما يقول : أن هناك حقيقة معترف بها فى شخصية القائد . . هذه الحقيقة هى قدرته على أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء مرؤوسيه .

لماذا وحدة القيادة . . وليس وحدة الرئاسة ؟

قد يسأل القارىء . . لماذا اخترنا وحدة القيادة كعنصر من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات . . ولم نضع بدلا منها « وحدة الرئاسة » . . خاصة وأن القارىء قد عرف من دراسته فى تأصيل الإدارة العلمية ، وهو

الموضوع الذى تناولناه فى الباب الأول ، عرف أن هنرى فايول وضع ضمن المبادىء الإدارية التى أوردها . . مبدأ « وحدة الأمر » . . والذى يقول فيه : أنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فان الموظف ينبغى ألا يتلقى تعليماته إلا من « رئيس واحد » .

ولعل الرد على هذا السؤال يتطلب أولا إعادة قراءة التعريفات التى أوردناها عن القيادة وتعليقاتنا على هذه التعريفات . . ثم توضيح الفرق بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة .

مفهوم الرئاسة :

مما لا شك فيه ، أن من بين أقدم الأنواع المعروفة فى التنظيمات المختلفة : « التنظيم العسكرى » . . وفى هذا التنظيم يصدر الرئيس الأمر إلى تابعيه ، ويكون عليهم « السمع والطاعة » ويكون على الرئيس التأكد من أن مرؤوسيه قد نفذوا هذه التعليمات ، وهو غالباً ما يستند إلى الرتبة العسكرية فى حدود سلطاته ، وغالباً ما يكون اتجاهه منصباً على أداء الأعمال ، حتى يعطى « تمام » لرئيسه الأعلى . . وهكذا ، نجد أن الجهد منصب على الإنجاز . . أو كما يقول « كونتز وأودنل » . . الاهتمام موجه نحو حماية الرئيس عن طريق الالتزام الشخصى للمرؤوس بأداء النشاطات المقررة بدقة تامة .

" The emphasis is placed upon the protection of the superior through the personal obligation of a subordinate to see that assigned activities are properly performed ".

ومن المعروف أن هذا الأسلوب جزء من النظام العسكرى . . وهناك قول شائع يقول « النظام يمثل القوة الرئيسية للجيوش . . فاذا كان هذا الأسلوب الرئاسى هو جزء من النظام العسكرى المطبق فى شتى أنحاء العالم ..

وهو يكاد أن يكون صورة طبق الأصل للأسلوب الإدارى الذى كان سائداً فيما أطلقنا عليه « أسلوب الإدارة التقليدية » . . حيث أن الإدارة التقليدية هى التى كانت سائدة فيما مضى . . وهى كما أوضحنا إدارة مباشرة ، لأن الوحدات كانت صغيرة ، والعاملين فيها كان عددهم محدوداً فكان يصدر صاحب الوحدة الأمر مباشرة إلى عماله . . وعليهم « السمع والتنفيذ » . . وهكذا كان صاحب الوحدة يديرها بمفهوم « الرئاسة » .

غير أن الأمور تطورت . . وكبرت الوحدات التجارية والصناعية وغيرها ، وتعدد عدد العاملين فيها . . وتعقدت وتشعبت أساليب الائتمان المصرفية والخدمات التجارية . . وبرز الفكر العلمى الإدارى يلاحق هذه التطورات ويضع هياكل تنظيمية وإدارية للمشروعات ، وكان حتما أن تتعدد هذه المستويات ، ومع تعدد هذه المستويات يؤخذ بقاعدة تسلسل الرئاسات أو السلطات . . وهذا يترتب عليه بالتالى شغل المناصب الرئاسية .. ومع سيادة مفهوم « التنظيم العسكرى » . . ومفهوم « أسلوب الإدارة التقليدية » . . وجد من بين هذه الرئاسات من يستند إلى سلطة التعيين . . أو سلطة المنصب الذى يشغله ، ويلجأ إلى تصريف الأمور ، ومحاولة تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات . . وعلى جميع المرؤوسين أن « يستمعوا ويطيعوا » . . وإلا فان سلطة المنصب بما يسندها من لوائح تتضمن بنود « الجزاء والعقاب » . . هى السيف المشهر على الرقاب .. « العمل وفقاً للتعليمات أو العقاب » . . وهكذا اقترن الأسلوب الرئاسى بمنطق « سلطة المنصب » وهكذا عرف « مفهوم الرئيس » .

ويهمنا أن نوضح أنه من وجهة نظر الإدارة العلمية ، فان هناك ظروف تواجه الرؤساء فى بعض الظروف والمواقف التى يرون أنفسهم فيها مضطرين لاستخدام سلطاتهم الرسمية . . على أن الإدارة العلمية ترى أن مثل هذه

الظروف أو تلك المواقف هي حالات استثنائية ، وليست قاعدة بأى حال .

كما وأنه مما يساعد على وجود « مفهوم الرئاسة » فى بعض المشروعات ، عدم احترام أسلوب الإدارة العلمية فى الترقى . . والذى يتطلب أن تهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعداً فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين ، ذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، غير أنه يحدث فى بعض الأحيان أن تخلو مناصب رئيسية فى مختلف الوحدات ، ثم تجد القوى العاملة فى هذه الوحدات أن أحد الأشخاص من الخارج عين فيها !! .. وحينئذ تجد الموظفون أنه قد عين عليهم « رئيس » من الخارج . . وتظل العلاقة بينهم لفترة قد تقصر أو تطول يغلب عليها « مفهوم الرئاسة » . . أى طابع العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين .

مفهوم القيادة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث بعض التعريفات للقيادة ، وتحليلنا لهذه التعريفات ، ولعل هذا يوضح لنا فى حد ذاته أن « مفهوم القيادة » يعتبر مشكلة بالغة التعقيد فى حياة الجماعة الإنسانية . . ما هى القيادة ؟ . وما هى صفاتها ؟ . . وهل هذه الصفات يمكن أن تكتسب؟ . . ومن هم القادة ؟ . . وهل يمكن للمجتمعات ومختلف الوحدات أن تصنعهم ، طالما أنها فى مسيس الحاجة إليهم ؟ .

الحقيقة كما يقول « كونتز وأودنل » أن دراسة مفهوم القيادة قد تعرض لكثير من التطورات . . فالجهود المبكرة كانت تتجه نحو اكتشاف سمات الشخصية التى كان يعتقد أنها ضرورية لتحقيق القيادة . . غير أن عدم جدوى هذا الأسلوب شجع الباحثين نحو التحول إلى دراسة المواقف التى

يؤمل معها أن تدفع القيادات إلى الظهور . أما فى الآونة الأخيرة ، فقد اتجه الاهتمام نحو دراسة التابعين واحتياجاتهم .

وفيما يلى النص :

" The approach to the study of leadership has undergone several changes. The earliest efforts were directed to the discovery of personality traits that were though indispensable to leadership. The barranness of this approach encouraged scholars to turn to a study of situations which, it was hoped, would give rise to leadership. More recently, attention has been given to a study of followers and their needs ".

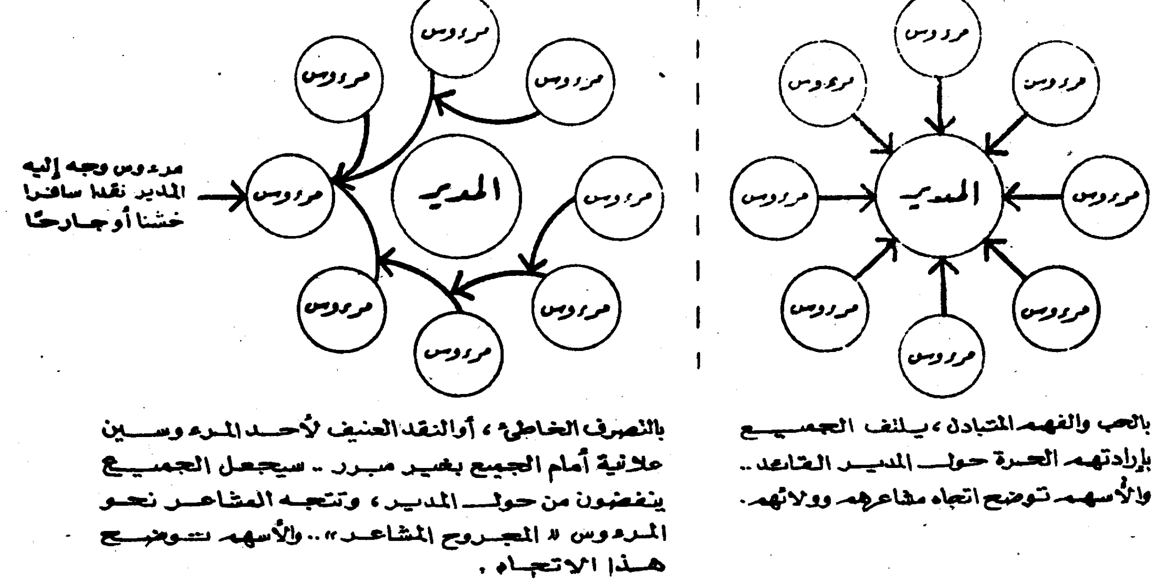
فثلا يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة قدرة على التأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة . . فما هى هذه القدرة . . الكثير من العلماء قالوا أن أساس هذه القدرة هو الارتفاع بالروح المعنوية لدى التابعين ، ومع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الإنتاجية . . ويقول « بول ماكوريس Paul Maucorps » فى كتابه بعنوان « سيكولوجية الحركات الاجتماعية » أن الروح المعنوية إرادة ، يدعمها العقل لبلوغ هدف مشترك . . بينما الروح المعنوية وفقاً لما يرد فى بعض القواميس « هى اتجاه أساسه الثقة والمثابرة فى العمل والتمسك بفهم الجماعة ومثلها . . ويرى البعض أن اقتران ارتفاع الإنتاجية بارتفاع الروح المعنوية عامل مضلل ، والدليل على ذلك ارتفاع الإنتاج الألمانى قبيل نهاية الحرب العالمية الثانية رغم انخفاض الروح المعنوية .

والاعتقاد بأن ارتفاع الروح المعنوية أساس ارتفاع الكفاءة الإنتاجية ، أدى بدوره إلى دراسات تتعلق « بتقدير الروح المعنوية » . . مما دعى البعض إلى تقرير . . أنه ينبغى أن ننظر إلى مدى تماسك الجماعة داخل أى تنظيم ، فاذا كانت هذه الجماعة متماسكة ، فانما هذا يدل على ارتفاع روحها المعنوية ،



على الرئيس المعين فى أى مستوى من مستويات التنظيم . . أو القائد الذى اكتسب صفة القيادة بحب وارادة تابعيه ، أن لا ينفعل أو تضطره الظروف أياً كانت المواقف أن ينزل إلى هذا المستوى ! ! . .

ومما لا شك فيه أن القائد الماهر هو الذى يستطيع أن يحتفظ بروح تماسك الجماعة . . بل أنه يعمل على تدعيمها وتنميتها . . وهنا تبرز فى القيادة بعض السمات البارزة فى شخصية القائد التى توضح حرصه على تماسك الجماعة واستمرارها ، والارتفاع بروحها المعنوية التى منها مثلا أن لا يكون غضوباً وانفعالياً تؤثر بعض المواقف على مشاعره . وتضغط على إحساساته . ويفقد أعصابه ، وحينئذ يتصرف بعض التصرفات التى من شأنها أن تترك آثاراً وخيمة على تماسك الجماعة .



بالحب والفهم المتبادل، يلتف الجميع بإرادتهم الحرة حول المدير القائد.. والأسهم توضح اتجاه مشاعرهم وولائهم.

بالتصرف الخاطئ، أو النقد العنيف لأحد المرءوسين علانية أمام الجميع بغير مبرر.. سيجعل الجميع ينفضون من حول المدير، وتتجه المشاعر نحو المرءوس « المجروح المشاعر ».. والأسهم توضح هذا الاتجاه.

ويرى البعض أن من السمات الأساسية التى ينبغى أن تكون فى شخصية القائد ، أن لا يتوهم أن حب التابعين له ، لا ينبغى إطلاقاً أن يدفعه إلى أن ينفرد دائماً بسلطات مطلقة . . أنه إن فعل ذلك صار ديكتاتورى النزعة ، إنما ينبغى أن تكون له آذاناً صاغية . . ويستمع . . ويستمع . . ولا يضيق بالنقد طالما أنه يتم فى أسلوب ديمقراطى رفيع يستهدف بالدرجة الأولى الصالح العام ، وفى إطار الحب والتقدير المتبادل . . كما وينبغى أيضاً على القائد أن لا يلجأ إلى الأساليب العنيفة فى نقد معاونيه أو تابعيه ، إلا عند الضرورة القصوى ، ويكون هناك إحساس برضى الجميع عن اتخاذ مثل هذا الموقف ، وذلك لأن بعض مواقف العنف فى نقد المعاونين أو التابعين ، قد تجعل الكثيرين بدلا من أن يكونوا ملتفين حول القائد . نراهم ينفضون عنه . . وهذا ما لا ينبغى أن يكون .

الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة :

على الرغم من أنه ما زالت تجرى كثير من الأبحاث فى موضوع مفهوم القيادة ، إلا أن البعض يرى أنه يمكن تلخيص البحوث والنظريات التى تمت فى الأربعة آراء الآتية :

أولا – نظرية سمات القيادة The Traitist Theory of Leadership

لعل من أولى المحاولات المنتظمة التى بذلت لشرح ظاهرة القيادة Phenomena of Leadership تلك المحاولة التى قام بها هؤلاء الذين عرفوا باهتمامهم بالسمات التى ينبغى أن تتوافر فى القادة ويطلق عليهم " Traitists "

ولقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم Recognized as Leaders واستخدموا الطريقة الاستنتاجية Inductive procedure وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التى وجدت

مشتركة فى هؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . وعلى رأس هؤلاء العلماء الذين بحثوا فى هذه النظرية : تيد ، وبرنارد ، وشيل .

أوردواى تيد Ordway Tead

عرف هذا العالم بكتاباته المستفيضة فى موضوع القيادة ، وقد مكنته شهرته الواسعة من أن ينشر قائمة بعشرة صفات يراها لازمة للقيادة وهى :

- الطاقة الجسدية والعصبية Physical and Nervous Energy
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه A sense of Purpose & Direction
- الحماسة Enthusiasm
- الود والمحبة Friendliness
- الاستقامة Integrity
- التحلى بالإدراك الفنى Technical Mastery
- الحزم Decisiveness
- الذكاء Intelligence
- المهارة التعليمية Teaching Skill
- الإيمان Faith

ويرى تيد أن هذه السمات العشر ، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضة ، إلا أنه ليس من الضرورى أن تكون متوافرة فى موقف قيادى معين ، على أن أى إنسان يمتلك هذه الصفات يكون بالتأكيد قائداً مثالياً Would surely be an ideal leader.

تشستر بارنارد Chester I. Barnard

يؤكد تشستر بارنارد على أن للقيادة جانبين :

الجانب الأول هو : التفوق الشخصى Individual Superiority فى الإلمام بالأساليب الفنية التى تعتبر من متطلبات القيادة Leadership Techniques . . والتى ينبغى أن تتوافر فيها ما يأتى :

— القدرة الجسدية الخارقة — المهارة — التكنولوجيا — الإدراك الحسى Perception — المعرفة — الذاكرة — القدرة على التصور Imagination وهو يرى أن أى إنسان تتوافر فيه هذه الصفات يكون قادراً على قيادة مرؤوسيه .

أما الجانب الثانى ، فيتضمن التفوق الشخصى فى التحلى بالعزم والتصميم Determination والمثابرة فى الإصرار Persistence والقدرة على الاحتمال ، Endurance والشجاعة .

ويلاحظ أن تشستر بارنارد لم يوضح فى كتاباته أنه يعنى شخصية مثالية بعينها . كما ويدخل الجانب الثانى فى نطاق مفهومه للمسئولية ، ولم يوضح لنا فى كتاباته كيفية الاستعانة بالصفات التى ذكرها فى التغلب على مشكلة تقرير مفهوم القدرة القيادية .

أروين هـ. شل Erwin H. Schell

يرى أروين شل أنه ليست هناك ثمة حاجة لتعداد الصفات اللازمة للادارى الناجح ، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى Useless . غير أنه يعود ويقرر أن هناك سمات شخصية ينبغى توافرها . . منها الاهتمام بالناس وحبهم ، وقوة الشخصية ، واتجاه العقل نحو السلوك العلمى Scientific

Trend of Mind . ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات يترتب عليه بالضرورة الإضعاف الشديد لفرص النجاح .

ويهمنا أن نوضح أن هناك العديد من علماء علم النفس الاجتماعى ، الذين تناولوا نظرية السمات بالبحوث المستمرة والمتصلة ، وقد خرج العديد منهم بأنه ليس ثمة ما يؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، والبعض يرى أن الخبير بتجارب الحياة يمكنه أن يتبين أن القيادة لا تستند إلى سمة واحدة ، وإنما تستند إلى جملة من السمات تتغير تبعاً للوظائف التى تؤديها الجماعة .

ثانياً ـ أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة

The Situation Approach to Leadership

هناك من يرى أنه لا يوجد القائد أو الزعيم إلا بعد أن تتم تجربة معينة ، يتضح منها شخصية القائد أو الزعيم ، ويرون أن القدرة على القيادة تبرز وتكتسب من خلال التجربة . . شأنها فى ذلك شأن السباحة مثلا ، وأن القيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الفرد والجماعة ، فلا يكفى أن يتواجد الأفراد فى مكان وزمان معين لكى نقول أن هذا التجمع جماعة يمكن أن يبرز من بينها قائد . . بل ينبغى أن يوجد هذا التجمع داخل تنظيم معين ، يطبق أساليب متفق عليها لتحقيق هدف مشترك . . وبذلك تكون الجماعة فى موقف معين يتضح منه أن للجماعة رغبات معينة . وأن السمات الشخصية للفرد التى تستطيع أن ترضى هذه الاحتياجات هى وحدها التى يمكن أن تصبح سمات القائد .

أى أن نقطة الابتداء عند أصحاب هذه النظرية ، افتراض بعض العناصر اللازمة للقيادة كالقدرة على الحديث والذكاء ، والثبات والإصرار

Then starting point is to assume that certain element such as speech, intelligence, stability, and persistence are essential in leaders.

. والخطوة التالية هى وضع المرشح فى جماعة وملاحظة كيفية تصرفاته ، فى المواقف التجريبية التى تصمم بحيث تكون واقعية على قدر الإمكان .

The next step is to place a candidate in a group and observe how he acts under trial situations that are constructed as realistically as possible.

وقد اهتمت عديد من الجهات بأسلوب المواقف . وقامت بتجارب جديدة للتعرف على القيادات التى تحتاجها عن طريق هذا الأسلوب .

استخدام اختبارات المواقف فى اختيار الضباط

Use situational tests in officer selection.

اهتم الجيش الألمانى فى أواسط العشرينات mid - 1920 S . باستخدام أسلوب المواقف للكشف عن قدرات الضباط الألمان ، وتحسين وتنمية ملكة القدرة القيادية فى الضباط الذين سيقودون الجيش

to improve the leadership abilities of future army officers.

وقد تضمن البرنامج الذى طبقوه خلال الحرب العالمية الثانية العناصر الآتية :

١ – مواقف تتضمن تصرفاً اجتماعياً

Situations involving social action

(أ) استخدام روافع اليد والقدم hand and foot levers . فى تطابق تام مع علامات معقدة تظهر على إحدى الشاشات أو اللوحات ، وذلك لاختبار الثبات والإصرار .

(ب) أمرهم بتنفيذ تعليمات فى ظل عوائق وصعوبات متعددة various handicaps لاختبار مدى سرعة استعادة توازنهم العاطفى .

(حـ) تكليف مجموعة من العساكر بأداء مهمة غريبة unfamiliar task لاختبار شجاعتهم وإلهامهم courage and inspiration

(د) وضعهم فى ألعاب جماعية group games . لاختبار وقع المفاجآت على القيادات .

٢ ـ تحليلات الذكاء Inteligence Analysis

وذلك عن طريق استخدام الحيل لاختبار القدرة على التفكير . والاستعانة للمعلومات المتاحة Available Knowledge

٣ ـ تحليلات عن الماضى Background Analysis

عقد مقابلات ودية مع المرشحين . وذلك لمعرفة أكبر قدر من المعلومات عن ماضيهم . وميولهم واستعداداتهم ورغباتهم .

٤ ـ تحليلات توضيحية أو تعبيرية Empression Analysis

يراعى فى جميع اختبارات المواقف أخذ مذكرات عن أثر المرشح فى غيره من المرشحين . وذلك فيما يتعلق بالتغيرات فى أحاديثه ، أو توازن خطواته أثناء سيره .

ويلاحظ أن القوات المسلحة فى الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت أيضاً أسلوب المواقف . لتحسين أسلوب اختيار الضباط بها . ومن أفضل هذه الأساليب ذلك الأسلوب الذى اتبعه مكتب الخدمات الاستراتيجية Office of Strategic Serviees . . فقد كانت هيئة الاختبار تتضمن عدداً من علماء علم النفس ، الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب : التخطيط السريع . . تنسيق العضلات سواء باستخدام آلات أو بعدم

استخدامها . . تنسيق الأفكار والكلمات . ويتعين إجراء العديد من هذه الاختبارات بالتعاون مع أشخاص آخرين » .

وقد أجريت تجارب عديدة ، خلص منها العلماء من أصحاب نظرية ارتباط المواقف بخلق القادة . بأن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرص لكي يكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف ، يصبحون قادة .

Leader is by definition the person possessing the maximum helpful information

ثالثاً – أسلوب الاتباع والقيادة

The Follower Approach to Leadership

وجه الكثير من علماء النفس نقداً للأسلوبين السابقين . أسلوب نظرية السمات . . وأسلوب ارتباط المواقف بالقيادة . . الأمر الذى دفع الكثيرين إلى أن يفكروا فى أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة . ومن بين هؤلاء « ف . هـ. سانفورد F. H. Sanford » ، الذى يرى أن الأتباع عنصراً هاماً فى توضيح القيادة الفعالة

Followers must be an important factor in effective leadership.

وحجة « سانفورد » فى صلاحية نظرية أسلوب الأتباع . هى أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذى يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع . . فاذا كان هذا حقاً ، فينبغى إذن دراسة القائد . وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه .

وهناك من يرى أن الاعتراف بعنصر التبعية . كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان إسهاماً هاماً ، وأن من الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسى تختلف تماماً عن موظفى محل ثلآلات ، ومن هذا المنطق ، فانه من العدالة أن نفترض أن سلوك الزعيم السياسى يختلف تماماً عن سلوك مدير إدارى لإحدى الإدارات .

The recognition of followers as an element in the leadership phenomenon was an important contribution. It is clear that the need satisfactions of members of a political party are much different from those of machine — shop employees, and it is fair to assume that the leadership behavior of a politicain is quite different from that of a department manager.

ولنضرب مثلا لهذا الأسلوب . . نجمع مثلا عدداً من الأشخاص ، ليعرف بعضهم بعضاً ، ثم نكلفهم بمهمة معينة ، ثم نتركهم يتناقشون فيما بينهم لاختيار الأسلوب الأفضل لتنفيذ هذه المهمة. ثم ينبغى ترتيب الأمر بحيث نلاحظ مناقشاتهم وسلوكهم ، لنعرف مَنْ مِنْ هؤلاء سيكون أكثر تأثيراً وإقناعاً بحيث تأخذ الأغلبية بوجهة نظره وتتبعه فى وضع آرائه موضع التنفيذ . وقد أجريت فعلا تجارب عديدة لتوضيح هذه النظرية . . منها مثلا تجربة جمع فيها عدد يتراوح بين ٦ ، ٨ أشخاص ، وتركوا لأنفسهم لمناقشة تنفيذ مهمة تتلخص فى نقل بعض الأدوات من السفح إلى قمة جرف صخرى . . فلو وجد الشخص « أ » حلا التف الأفراد حوله كقائد . . فاذا تبنى الأفراد فكرة « أ » بعد مناقشتهم لها ، كان الانتقال إلى التنفيذ . . وعندئذ يستطيع الشخص « أ » أن يستمر فى قيادته بفضل ما أحرزه من امتياز ، أو يستطيع فرد آخر « ب » مثلا أن يتولى مهمة التنفيذ إذا كان هو الأقدر على التنفيذ من الناحية العملية ، وبذلك يحتل مكانه من القيادة فى هذه المرحلة . . فاذا

طرأت مشكلات جديدة ، فحينئذ يجتمعون . . ويناقشون . . ويبرز من يستطيع أن يقنعهم بحل أمثل لهذه المشكلة . . وهكذا تأخذ الأغلبية بوجهة نظره ، وبذلك ينتزع القيادة . . ولعل هذا الأسلوب يوضح الدور الذى تضطلع به « نظرية السمات الشخصية » إذ لا بد لهذا القائد الذى يبرز من قدرات شخصية يتمكن عن طريقها أن يقود هذا التجمع فى إطار من النظام .

رابعاً — الأسلوب الانتقائى للقيادة

An Electic Approach to Leadership

اتضح لنا من دراستنا للنظريات السابقة ، عدم الاتفاق على مفهوم موحد للقيادة ، فنظرية السمات مثلا ، والتى استنبطت الصفات التى وجدت مشتركة بين الزعماء ، وقررت أن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . قد وجدت من يعارضها ويوضح أن السمات الضرورية للقيادة فى موقف قيادى معين ، قد لا تكون هى الصفات اللازمة لموقف قيادى آخر .

ونظرية أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة ، والتى تعتمد على موقف الجماعة وشعورها بحاجة معينة ، ثم بروز شخصية قيادية من بينها تستطيع أن تتصدى بالقول والعمل على إشباع هذه الاحتياجات ، قد وجدت أيضاً من يعارضها . حيث أن هذه النظرية تعتمد على تقييم عدد من الممتحنين لسلوك الفرد ، ويتضمن هذا التقييم معلومات تؤخذ فى الحسبان لتقدير أداء الفرد فى المستقبل . . وعلى هذا الأساس فإنه من غير اللائق أن ننسب النتائج الكلية للأسلوب الإجرائى للاختيار — لظاهرة اختبار الموقف وحدها .

It is improper to attribute the results of the total selection procedure to the situation — testing phase.

أما النظرية الثالثة ، وهى نظرية أسلوب الأتباع والقيادة ، وهى التى تعتمد على دراسة القائد وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى

يبذلها القائد لإشباع احتياجات تابعيه . . فهذه أيضاً وجدت من يعارضها . . وكان من بين من عارضوها « ف . هـ . سانفورد » نفسه . الذى نادى بأن إرادة التابعين وانعقاد رأى أغلبيتهم فى السير وراء شخص معين بذاته . . ارادة التابعين هذه تعتبر عنصراً هاماً فى توضيح القيادات المؤثرة والفعالة . غير أن هذا العالم نفسه ، بعد سنتين فقط من إصداره لهذا الرأى . راجع نفسه . وأصدر كتاباً يوضح فيه . . « يبدو الآن ، كأن أى نظرية شاملة للقيادة . عليها أن تكشف طريقاً لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة . على أن تضمن هذه القواعد « الثلاثة أوجه » الآتية لظاهرة القيادة » :

— القائد وصفاته النفسية

The Leader and his psychological attributes

— التابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته

The follower with his problems, attitudes and needs

— موقف الجماعة الذى يرتبط فيه الاتباع والقادة ببعضهم

The group situation in which followers and leaders relate with one another.

وهذه النظرة العميقة فى مفهوم القيادة . أمدت الدراسات الحديثة باطار جديد لمفهوم القيادة . . فقد اتجهت هذه الدراسات نحو « وصف عمق إدراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ، ولتابعيه ، وللموقف . وكذلك للأساليب المختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات الشخصية » .

To describe the perceptions of the leader with respect to himself, his followers, and the situation, as well as the means chosen to iafluenee interpersonal relationships.

وعلى هذا الأساس ، فان النظرية الرابعة تتطلب من القائد أن يكون على

قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة ، وقدرته على إدارة الغير ، وعلى إدارة الموقف ، وقدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالإضافة إلى أن إدارته للغير ، وإدارته للموقف تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية .

فينبغى على كل قائد أن يعرف دوافعه الحسية . إذ تختلف هذه الدوافع من شخص إلى آخر . . فهناك قائد مثلا يهتم بتأكيد ذاته ، وتحقيق إمكانياته ، وهناك قائد آخر يقرن ذلك باهتمامه بحاجة الغير والإسهام معهم فى إطار من المثل والقيم والمبادىء . . بحيث يعملون جميعاً من أجل تحقيق هدف مشترك ، وهنا يحظى بتقديرهم . . وهذه الصورة توضح وجود تبعية مشتركة . . التابعون وراء القائد . . والقائد وراء رغبات واحتياجات التابعين ، غير أن القدر الكبير من التبعية يكون وراء الشخص الذى بلغ مرتبة القيادة .

وكما ينبغى أن يكون القائد على جانب كبير من القدرة على إدارة الغير بكفاءة عالية ، وأن تكون نظرته إليهم بالدرجة الأولى نظرة إنسانية ، وتضع فى الاعتبار حاجات الغير ، وهى فى ذلك تسلك أحد سبيلين : أما أن تميل إلى فرض حلول وهذا هو الاتجاه المسيطر . . أو تتكيف فى مرونة مع الواقع وإشراك الأفراد معه واحترامهم . . وهذا هو الاتجاه الديمقراطى .

وكذلك ينبغى على القائد بالإضافة إلى قدرته على إدارة الغير . . أن يكون قادراً فى نفس الوقت على إدارة الموقف ، إذ أن المواقف يتم فى إطار تنظيم قائم فعلا . . هذا التنظيم له أهداف . . وبه أفراد لهم احتياجات . . وفى مثل هذه الحالة تبدو الأهمية القصوى لما يتحلى به القائد من صفات الذكاء ، التى تمكنه من حسن التكيف مع المواقف الطارئة بحيث تنصهر العوامل المختلفة

فى أسلوب جديد يرضى عنه الجميع أو الأغلبية . . وهذا هو الذى دعى أصحاب نظرية السمات وغيرهم إلى أن يقرروا أن الأفراد الذين يختارون للقيادة ، يتفوقون على زملائهم من حيث الذكاء والاستعداد الاجتماعى والقدرة على التكيف .

ومما لا شك فيه أن الشخص الذى يستطيع أن يسيطر على نفسه يعتبر أكثر الأشخاص صلاحية لقيادة الغير ، وكلما عظم حظ الفرد من السيطرة على نفسه ، ازدادت قدرته على السيطرة على المواقف المادية والاجتماعية . . والسيطرة على النفس تتطلب الاتزان العاطفى . . وأيضاً السلوك المتزن . . وهناك ارتباط . . أو حالة مبادلة بين القائد والموقف . . وكلما كان القائد على جانب كبير من الاتزان العاطفى . ازدادت قدرته على إدارة المواقف الخارجية . . وكلما ازدادت القدرة على إدارة المواقف الخارجية . ازداد اتزانه العاطفى ثباتاً ورسوخاً .

أنواع القيادة Leadership Styles

يمكن تقسيم أنواع القيادات من وجهات نظر متعددة . . فمن وجهة نظر الدوافع ، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية Positive ، وقيادات سلبية negative . . ومن وجهة نظر تفويض السلطة ، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية ، وقيادات لا مركزية ، غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات إلى ثلاثة أنواع :

١ – القيادات المستبدة النزعة The Authoritarian Method

وهذه القيادات تقود التنظيمات التى تتولى شئونها بمفهوم الرئاسة . فهى تصدر تعليماتها وأوامرها ، وليس على التابعين إلا أن « يسمعوا . . ويطيعوا » . . وهذا الأسلوب من الرئاسة يغلب عليه طابع التسلط ، الأمر الذى يخلق هوة بين القائد وأفراد الجماعة ، حيث أن القيادة التسلطية تثير عداء الأفراد على



يشعر الموظفون الذين يعملون مع القيادات المتسلطة أن وقع الأوامر والتعليمات عليهم كالدوى يصم الآذان !! . . وينظرون إلى قائدهم وكأنه ملك مستبد يحكم من على كرسى العرش !! . . خاصة وأن القائد المستبد يفترض أن التابعين يعملون فقط من أجل « لقمة العيش » . . إن هذا الأسلوب مضى وانقضى . . وإذا كان قد استخدم فى أيام الثورة الصناعية . . أو أثناء بعض الأزمات الاقتصادية التى كان فيها الناس على حافة المجاعة . . الا أن هذا الأسلوب لايصلح الآن . . أن مستخدمى عالم اليوم لايهتمون بالأجر . . أو لقمة العيش فقط . . إن أمالهم تتطلع إلى المعاملة الكريمة والعلاقةالانسانية الطيبة . . وأن يثبتوا أهميتهم الذاتية فى خدمة مجتمعهم الصغير فى العمل . . والكبير على صعيد الوطن .

نحو صريح أو ضمنى ، ويتخذ هذا العداء صورة المقاومة الإيجابية أو السلبية . . وهذا الأسلوب يعطل ملكة العقل عند المرؤوسين ، وبذلك يمنعهم من تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لصالح العمل .

٢ – القيادات الديمقراطية الأسلوب The Democratic Method

هذه القيادات تلجأ إلى الأساليب التى تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ، فهى مثلا تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها ، وتشرك المرؤوسين فى المناقشات التى تستهدف اتخاذ قرار معين ، وبذلك يستشعر المرؤوسين أن القرار قرارهم ، وفى ضوء هذه الحقيقة ، يكونون أكثر إيماناً بأهداف القرار ، وأكثر حماساً فى العمل من أجل تنفيذه ، كما وأن القائد الديمقراطى الأسلوب يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه . . ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره فى تصريف الأمور .

٣ – القيادات الفوضوية الأسلوب The Laissez Faire Method

هذه القيادات تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور .. أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق فى أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذى يرونه من وجهة نظرهم أفضل . . وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب فى نفوس المرؤوسين ، حيث تكون لهم حرية العمل . غير أن الدراسات العملية أثبتت غير ذلك ، فقد قام الأساتذة « ليفن ، وليبيت ، وهوايت Levin Lippit/White » باجراء دراسة تجريبية توضح أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى .

Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climates.



القائد الديمقراطى . . يصطبغ أسلوبه فى العمل بطابع « المشاركة » . . فى أى موقع يمارس فيه مسئوليته . . سواء كرئيس لمجلس الادارة . . أو مدير عام . . أو رئيس لادارة من الادارات . . أو قسم من الأقسام . . أو أى جزء من الأجزاء الفرعية فى البناء التنظيمى للمشروع . . وينبغى على هذا القائد أن يتقن فن إدارة الجلسات والاجتماعات . . بحيث يديرها بالأسلوب الذى يجعلهم يشعرون بأنهم فعلا أفادوه . . وأفادوا المشروع الذى يعملون فيه . . وأنه نتيجة لحسن اشتراكهم تتخذ القرارات الفعالة والبناءة لصالح الجميع . . وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة إلى تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لديها .

وكشفت هذه الدراسة عن عظم النزعة العدوانية فى التنظيمات التى تأخذ بالأسلوب الفوضوى وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن .

أداء العمل والقيادة : Performance and Leadership

أوضحنا من قبل أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى للأفراد ، وعلى وجه الخصوص عندما تناولنا موضوع أسلوب القيادة الفوضوية ، وكيف أن هذا الأسلوب يزيد من النزعة العدوانية فى سلوك الأفراد . . وفى الحقيقة فان الدراسة النفسية والاجتماعية أوضحت أن الحياة الاجتماعية تترك آثارها على جميع أوجه السلوك الإنسانى ، فهى تترك آثارها على دوافع الإنسان ، وتترك آثارها فى الأساليب الفنية التى يؤديها الشخص من أجل تحقيق هدف ما . . بل أنها تترك آثارها على الأهداف والأغراض والمثل والقيم . . الخ . . فجميع أوجه السلوك الإنسانى يمكن أن تتعدل متأثرة بالحياة الاجتماعية . .

وتعتبر الدراسات التى قام بها علماء التحليل النفسى فى هذا الموضوع . . وعلى وجه الخصوص . . الدراسات التى تتعلق بالارتباط بين « اللذه والواقع » على جانب كبير من الأهمية فى الكشف عن الكثير من الجوانب التى ترشدنا فى تناول موضوع أداء العمل والقيادة . . فهؤلاء العلماء ينظرون إلى الاحتكاك والتضارب والتصادم الذى يحدث فى أى تنظيم ، إنما مرجعه إلى التصادم مع الواقع . . صراع بين مطالب الفرد . . ومقتضيات بيئته . . كما أنهم يرون من ناحية أخرى أنه يمكن النظر إلى الواقع من وجهة نظر الرغبات والاحتياجات الفردية وعلى هذا الأساس فان شخصية الفرد وسلوكه بالتالى يتغير ويتبدل فى إطار من

الصراع بين الرغبات الفردية ، وإشباع هذه الرغبات وفقاً لترتيب هذه الرغبات فى نفسه . .

ولعل من المهم أن نوضح أن الإنسان قد يترك رغبة من الرغبات أو حاجة من الاحتياجات ، ليشبع حاجة أخرى أكثر إلحاحاً ، وأكثر أهمية فى نفسه ، وذلك وفقاً للظروف الاجتماعية التى يجتازها . . فما لا شك فيه أن الظروف الاجتماعية تترك آثارها على الرغبات الفردية ، وبالتالى على السلوك ، فالسلوك هو حصيلة استجابة الفرد للظروف البيئية المحيطة ، تجاه الموقف أو الواقع الذى يعيش فيه ، أى نتيجة التفاعل المتبادل بين الشخصية والوسط المحيط بها .

إذا كان الوضع كذلك ، فهناك إذن أثر « لمقومات شخصية القائد » على أداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين . . أى أن نضج القائد الشخصى ، وظروف البيئة التى يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الإسهام التى يرغب كل فرد فى التنظيم فى أن يقدمها ، كل هذا ، وعديد من العوامل المتداخلة الإخرى تتفاعل وتترك آثارها على الإنتاج . . ومن أجل ذلك ، فاننا نرى أن الدراسات النفسية اهتمت بموضوع اهتمام القيادات باشباع حاجة الأفراد ، وأثر ذلك فى الارتفاع بالإنتاج . . ولعل من الدراسات الهامة فى هذا الموضوع ، الدراسات التى قام بها أعضاء معهد الدواسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧

Members of the Institute for Social Research at the University of Michigan.

نطاق الاشراف

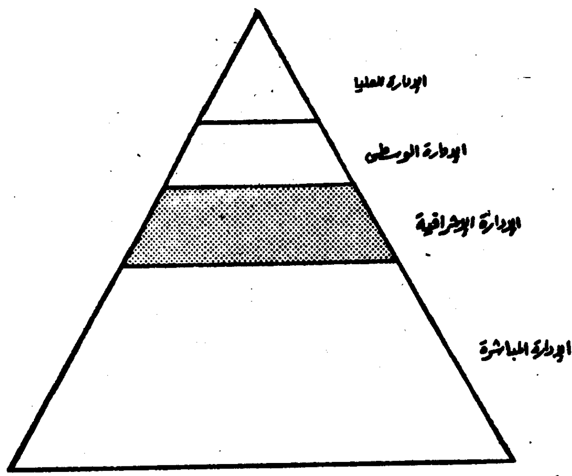
Span of Control

أوضحنا من قبل أن معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان ، اهتم بدراسة « العلاقة بين نوع الإشراف ، والروح المعنوية ، وإنتاجية الموظفين » .

The relation between the quality of supervision and morale and productivity of employees.

وقد خلصت دراسات فريق هذا المعهد ، والذى قام بهذه البحوث إلى أن الإشراف الجيد يترك آثاره على تحقيق الإنتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية .

Productivity and morale are related to good supervision.



أثبتت الدراسات أهمية القيادة ودورها الإشراف فى رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالى الارتفاع بالكفاءة الانتاجية . . وذلك بالنسبة لجميع المستويات فى الهيكل التنظيمى . . إبتداء من قمة الهرم . . حتى قاعدة البناء .

وفريق هؤلاء العلماء ، إذ يتحدثون عن الإشراف بمفهومه العام ، إلا أنهم يركزون أيضاً على الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى ، أو الإدارة الإشرافية ، والتى تعنى « المقدمين » أى رؤساء العمال أو من هم فى مستواهم ، والذين يؤكدون على وجود أسلوب فعال لاتصالات العمل ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى . . بحيث يتمكن هذا الأسلوب الفعال لاتصالات العمل من توضيح أهداف المشروع للقوى العاملة ، وكذلك الاستماع إلى مقترحات الموظفين ، وإعطاء احتياجاتهم العناية الكافية . . والذهاب فى ذلك إلى الحد الذى يكون فيه هؤلاء المشرفون على استعداد للكفاح من أجلهم عندما يكون ذلك ضرورياً . .

وفيما يلى رأيهم :

Supervision describes foremen and their counterparts, who see that there is good communication both upward and downward, who succeed in interpreting the company to employees, who listen to employees' suggestions and pay attention to their needs, and who will go to bat for them when necessary.

ولعل ما سبق يوضح لنا أهمية الإشراف ، وقدرته على الارتفاع بالروح المعنوية ، وبالتالى الكفاءة الإنتاجية . . وهذا بدوره يسهم فى زيادة إشباع احتياجات القوى العاملة . . كل هذا أدى بالمشتغلين فى الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية إلى أن يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم فى موضوع الإشراف . . وما هو العدد الأمثل الذى يمكن للقائد أو الرئيس أو المشرف أن يشرف عليه . . بحيث يكون هذا الإشراف جدياً ومجدياً فى نفس الوقت . . وهو الموضوع الذى نطلق عليه فى الإدارة « نطاق الإشراف » . . وهو موضوع دراستنا التالية .

نطاق الإشراف : Span of Supervision

يهمنا أن نشير إلى أننا أوضحنا من قبل أن هناك فارقاً كبيراً بين لفظ « رئيس » ، ولفظ « قائد » . . وأوضحنا أن أى قائد يمكن أن يكون رئيساً . . بينما أن أى رئيس لا يمكن تلقائياً أن تتوافر فيه صفات القيادة . . كما أوضحنا أن الرئيس القائد مطلوب على اختلاف مستويات التنظيم ، ومن أجل ذلك فضلنا إبرازاً لهذا المعنى فى أذهان القارئين ، أن نؤكد على مفهوم « وحدة القيادة » على اختلاف المستويات . . لأنه المعنى الأوسع ، والأشمل ، والمطلوب فى نفس الوقت . . ولعل هذه الحاجة تبدو واضحة جداً فى المشروعات الكبيرة ، وهى السمة المميزة للمشروعات فى مجتمعنا الدولى المعاصر . . ففى هذه المشروعات قد يفشل المرؤوسون فى فهم أهمية الهدف النهائى للمشروع . . إلى الدرجة التى تجعل توضيح هذا الفهم فى الحقيقة تقع على المدير الذى يمارس قدرته التأثيرية عليهم بوسائل متعددة ليحفزهم على تحقيق العمل بالأسلوب المنتج والفعال .

" In large-scale firms, it is probable that subordinates fail to understand the importance of achieving the ultimate goal. To the extent that this is true, the manager exercises influence to achieve effective action by motivating subordinates in numerous ways ".

وإذا كنا نتكلم عن قدرة الرئيس القائد التأثيرية فى معاونيه ومرؤوسيه ، فما لا شك فيه ، أنه بعد دراستنا السابقة ، نفهم جيداً أننا لا نعنى الأساليب السلبية فى حفز أو دفع هؤلاء إلى العمل . . لا نعنى إنزال العقاب . . لا نعنى الحرمان من لقمة العيش . . لا نعنى إنزال الموظف أو العامل من درجة . . إلى غير ذلك من الأساليب السلبية . . إنما نعنى بالدرجة الأولى الحوافز الإيجابية مثل . . منح المكافآت من أجل السلوك الصحيح . . rewards for correct behavior وغير ذلك من الوسائل التى يمكن اختيارها بعد تقييم

احتياجات المرؤوسين المادية الروحية والاجتماعية . . فما لا شك فيه « أننا قد تعلمنا الكثير من خلال الفترة الزمنية من العقدين الأخيرين ، وذلك فيما يتعلق بالنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها عن طريق الاتصالات لتوضيح أغراض المنشأة واحتياجاتها على صورة أفضل . . وكذلك الفوائد التي تنجم عن تعاون المرؤوسين والإسهام بأفكارهم للتغلب على الأداء السيء للجماعة . . إن هذا كله من أجل الخير . . ولا يعتبر معقولا فقط من أجل زيادة فعالية الجهد الجماعي . . إنما أيضاً من ناحية الإسهام في الارتفاع بمستوى ما يشعر به الفرد من كرامة » .

" We have learned a good deal in the last two decades about the positive results of better communication of purposes and business requirements and the benefits of requesting ideas and cooperation of subordinates in overcoming poor group performance. This is all to the good. It not only makes sense in improving the effectiveness of cooperative endeavor, but it also contributes to the dignity of the individual ".

ولعل هذه المعاني تؤكد ما سبق أن أوضحناه ، وهو أن السلطة في يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الإدارية ، تستهدف بالدرجة الأولى التأكد من إنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة . . وأن أداء الأعمال يستند إلى الأشخاص القادرين على أدائها . . وأن يتم هذا في إطار من الفهم المتبادل ، وروح الصداقة والعلاقات الإنسانية التي تسود الجميع ، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا عن طريق الإدارة الرشيدة ، والإدارة الرشيدة هي التي تسير في عملها بجعل المرؤوسين يؤمنون بها . . كما وأن الإدارة الرشيدة تداوم على تدريب المرؤوسين ، وتوضح لهم دائماً الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال . . فاذا كان الأمر كذلك ، فينبغي إذن التعرف على الأعداد التي يمكن أن يعطيها

الرئيس من جهده ومن وقته بحيث يتمكن من إنجاز الأعمال عن طريقها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . . وهذا هو الذى نعنيه بقولنا « نطاق الإشراف » .

تعريف نطاق الإشراف :

يعرف « دالتون أ. مكفرلاند "Dalton E. McFarland" نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

" The span of supervision is the number of subordinates that an executive supervises.

كما ويعرف الأستاذان « هايمان ، وهيلجرت » نطاق الإشراف بما يلى : « إن مبدأ نطاق الإشراف يقرر أن المدير يمكنه أن يشرف بفاعلية على عدد محدود فقط من المرؤوسين ، وليس أكثر من ذلك .

" The principle of the span of supervision states that a manager can effectively supervise only a certain number of subordinates and not more ".

العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين :

يقول دكتور أرنست ديل : « لا ينبغى على أى رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة مع أكثر من ستة مرؤوسين » .

" No superior should have more than six immediate subordinates whose work is interrelated.

ومن رأيه أن أول من نادى باحترام هذا المبدأ هو « الجنرال سير أيان هاملتون General Sir Ian Hamilton » ، الذى كان قائداً للقوات البريطانية فى الحرب العالمية الأولى ، فى موقعة « جاليبولى Gallipoli » . . والذى كتب يقول : « أنه يمكن لعقل الإنسان العادى أن يوجه بفاعلية عدد يتراوح بين ثلاثة إلى ستة عقول .

" The average human brain finds its effective scope in handling three to six other brains ".

وقد تبنى هذا الرأى ، ونشره أحد خبراء الإدارة الفرنسين ، ويدعى « ف. أ. جرايكوناس V. A. Graicunas » . . كما أيده بشده « المقدم ليندال أرويك Colonel Lyndall Urwick Leitenant وهو أحد خبراء التنظيم والإدارة البريطانيين المشهورين .

ويرى « كونتز وأودونل » ، أن كل تنظيم يواجه مشكلة العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين . . وأن دارسي الإدارة وجدوا أن هذا العدد غالباً ما يتراوح بين أربعة مرؤوسين فى المراحل العليا للتنظيم upper levels ، وعدد يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر فى المستويات الأدنى lower levels أو أكثر من هذا العدد .

ولعل من الأبحاث المهمة فى هذا الموضوع تلك الدراسة التى قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association فى عام ١٩٥١ ، وكانت هذه الدراسة على مائة شركة من الشركات الكبيرة ، وتناولت موضوع نطاق الإشراف . . وقد أوضحت هذه الدراسة أن عدد الذين يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام يتراوح بين شخص واحد ، وأربعة وعشرين شخصاً ، وأن عدد المرؤوسين للمدير العام فى ٢٦ شركة من هذه الشركات يتراوح بين ستة أشخاص فأقل . . وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة للمائة شركة هو تسعة أشخاص . . أما فيما يتعلق بالشركات الصغيرة من الشركات موضوع البحث وعددها واحداً وأربعين شركة صغيرة ، فقد تبين أن خمسة وعشرين من المديرين العامين لهم سبعة أو أكثر من المرؤوسين . . وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة لهذه الشركات الصغيرة كان ثمانية أشخاص .

أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس :
Types of subordinate-superior relationships

لعل من الدراسات الهامة التي تناولت أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، تلك الدراسة التي قام بها خبير الإدارة الفرنسي « ف. أ. جريكوناس » الذي أشرنا إليه من قبل والتي نشرت تحت عنوان « العلاقة داخل التنظيم Relationship in Organization » وذلك في النشرة الخاصة بمعهد الإدارة الدولي في جنيف عام ١٩٣٣ . . وقد خلص من هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للعلاقات .

علاقات فردية مباشرة : Direct single relationships

تعتبر هذه العلاقة أسهل العلاقات وأيسرها فهماً ، إذ أنها تتحدد في العلاقات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين . . فاذا كان لدى الرئيس « أ » مثلا . . ثلاثة مرؤوسين . . هم « ب » . « ج » ، « د » . . فان هذا يعني وجود ثلاث علاقات فردية مباشرة .

علاقات جماعية مباشرة : Direct group relationships

وتتمثل هذه العلاقة في العلاقة بين الرئيس . وبين أي جماعة محتملة من المرؤوسين each possible combination of subordinates وفي مثل هذه الحالة يكون في وسع الرئيس مثلا أن يتشاور مع أحد مرؤوسيه . . وله أن يتشاور مع أحد المرؤوسين بخصوص مؤتمر آخر . . وله أن يتشاور مع المرؤوسين جميعهم . . وهكذا يكون عدد علاقات الرئيس نتيجة للعلاقات الجماعية المباشرة تسعة علاقات .

علاقات اتصالات المرؤوسين : Cross relationships

تمثل هذه العلاقة فى الصلات التى يعقدها المرؤوسين مع بعضهم من أجل التشاور فى مقتضيات العمل . . فاذا كان للرئيس « أ » ثلاثة مرؤوسين هم « ب » ، « ج » ، « د » . . فان عدد هذه العلاقة يصبح ست علاقات ١ - « ب ، ج » ، ٢ - « ب ، د » ، ٤ - « ج ، ب » ، ٤ - « ج ، د » ، ٥ - « د ، ب » ، ٦ - « د ، ج » .

وقد وضع « جرايكوناس » معادلة رياضية لإمكان معرفة عدد العلاقات التى تنشأ وفقاً لعدد المرؤوسين كما يأتى : (٢ ن / ٢ / ن - ١) . . حيث أن « ن » تمثل عدد المرؤوسين . . وكذلك أجرى تشستر بارنارد دراسة فى هذا الموضوع أوردها فى كتابه « وظائف المدير The functions of the executive » فى عام ١٩٣٨ . . وإتماماً للفائدة نورد فيما يلى الجدولين اللذين يوضحان الأعداد الإجمالية للعلاقات وفقاً لعدد المرؤوسين والمستمدة من دراسات هذين العالمين .

ويتضح من جدول « جرايكوس » على وجه الخصوص ، مدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين ، بل أن البعض يرى فى هذه المعادلة المفتاح لمشكلة نطاق الإدارة The key to the problem of span of management ، وذلك لأنه على قدر ما يستطيع المدير أن ينقص من عدد العلاقات التى قد تستغرق بعض وقته وانتباهه ، فانه بذلك يدعم نطاق إدارته ويتمكن من خفض التكاليف وانعدام الكفاية نتيجة لوجود عدد من الإدارات غير اللازمة Undue number of departments . . هذا فضلا عن أنه يتضح من الجدول أنه إذا زاد عدد المرؤوسين من ٤ إلى ٥ ، فان مجموع الإجمالى لعدد العلاقات يزداد من ٤٤ إلى ١٠٠ ، أى بنسبة ١٢٧ ٪ !! . .

عدد المرؤوسين	العدد الإجمالى للعلاقات وفقاً لمعادلة جرايكوس
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

عدد المرؤوسين	العدد الإجمالى للعلاقات وفقاً لدراسات تشستر برنارد
٢	١
٣	٣
٤	٦
٥	١٠
٦	١٥
٧	٢١
٨	٢٨
٩	٣٦
١٠	٤٥
١٥	١٠٥
٢٠	١٩٠
٥٠	١٢٢٥

جدولين يوضحان بعض الدراسات التى أجريت عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين . . . ومدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين .

بينما الزيادة فى عدد المرؤوسين زادت بنسبة ٢٥ ٪ فقط . . ولعل هذه الأمثلة الرقمية تجعل المديرين يقفوا طويلا قبل أن يقرروا إضافة مرؤوس جديد إلى مرؤوسيهم ! .

غير أننا نحب أن نوضح أن هناك إجماع على أن المرؤوس الذى أحسن تدريبه لا يأخذ فقط وقت أقل من المدير . . بل أنه أيضاً يجرى اتصالات وعلاقات أقل مع غيره من المرؤوسين فى نفس الإدارة .

" Not only does a well-trained subordinate require less time of the manager, but he will require fewer contacts with other subordinates in the same department ".

كما ويرى « دالتون مكفرلاند » أن النطاق الواسع للاشراف لا يعتبر استثناء من الإشراف المحدود على عدد المرؤوسين . .

" These large spans of supervision are not " exeptions " to the basic principle ".

كما ويرى أن النطاق الواسع للاشراف يتواجد فى الأحوال الآتية :

(ا) إذا كانت إمكانيات المدير وقدراته هائلة .

(ب) إذا استطاع المرؤوسون تحمل مسئولياتهم بأقل جهد من التوجيه الإشرافى للرئيس الأعلى .

كما ويرى أن إمكانيات المنفذين كبشر سواء أكانوا مديرين أو تابعين محدودة بالوقت والطاقة . . والذكاء . . والتدريب . . والخبرة . . وعوامل أخرى وأنه نظراً لأن هذه الإمكانيات محدودة فانه ينبغى أن يكون واضحاً أن إضافة مزيداً من العلاقات مع التابعين . . خاصة وأن الزيادة فى عدد هذه

العلاقات تزداد على شكل متوالية هندسية وليس رياضية كما يتضح من الجدولين السابقين .

" The number of relationships among the individuals increases at a geometric, not an arithmatical ratio ".

المراحل والمستويات . . ونطاق الإشراف :

يهمنا أن نوضح ونحن نتناول موضوع المراحل والمستويات ، ونطاق الإشراف . . أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها إلى إدارات وأقسام، ثم تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تتدرج فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، رغبة منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته . . كلا . . وذلك لأن إنشاء مزيد من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الإدارة مزيداً من التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين . . هذا فضلا عن التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لتنسيق أوجه النشاط المختلف لهذه الإدارات والأقسام .

وهناك عامل آخر ، وهو أنه على قدر تعدد المراحل وتعدد المستويات ، تتعقد عملية الاتصال The existence of levels elvels complicates the problems of communication.

ومن المعروف ؛ أن عملية الاتصال وسهولتها تعتبر لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمشروع لكافة أجزاء المشروع فى نطاق هيكله التنظيمى ، ومن هذا المنطق . . فان المشروعات التى يستطيع فيها المدير أن يقوم بالاتصال المباشر مع مرؤوسيه، تكون مهمة توصيل المعلومات فيها إلى المرؤوسين أيسر من تلك التى توجد فيها عديد من المستويات والمراحل ، إذ أنه فى الحالة الأخيرة تكثر احتمالات سوء فهم



القوى العاملة لبعض التعليمات ، وذلك نتيجة لطول عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل . . أو من أسفل إلى أعلى . . الأمر الذى ينعكس أثره فى الجهود التى تبذل من أجل تحقيق التخطيط والرقابة على أفضل وجه ممكن . . والسبب فى ذلك أن التخطيط قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمى ، غير أنه يمكن أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تقسيمه فى المستويات الأدنى . . الأمر الذى يؤدى إلى ضياع فى الوقت والتنسيق والوضوح .

The plan that may be definite and complete at the top of an organization structure may lose these qualities as it is subdivided and elaborated at lawer lelevels, resulting in loss of time, coordination, and clarity ".

وكذلك يزداد الأمر تعقيداً بالنسبة للرقابة . . إذ أن زيادة المستويات تؤدى إلى زيادة من يقوموا بمهام الرقابة . . هذا فضلا عن أن الرقابة فى حد ذاتها تتعقد بتعقيد التخطيط وصعوبة الاتصال ، الأمر الذى يزيد من صعوبة وظيفتها ، ويزيد من أهميتها فى نفس الوقت .

لماذا تنشىء المشروعات إدارات ومراحل ؟

Why departments and levels ?

إذا كان إنشاء المنشآت للادارات والمراحل يكلف المشروعات كثيراً على النحو الذى أوضحناه سابقاً . . فلماذا إذن تنشىء هذه المشروعات إدارات ومراحل ومستويات ؟ . . فى الحقيقة إن هناك أسباباً مهمة لذلك . . والسبب الرئيسى هو نطاق الإشراف . . وعلى وجه الخصوص « عدم قدرة الإنسان على أن يدير بكفاءة وفاعلية عدداً غير محدود من المرؤوسين » .

The incapacity of a human being to manage effectively an infinite number of subordiantes.

وقد تبين لنا من البحوث التى أجريت مدى اختلاف وجهات النظر فيما

يتعلق بهذا « العدد المحدود ».. . وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عديد من الاعتبارات الأساسية التى تتعلق بالجانب التطبيقى للوظيفة ونوعية الإدارة ، وقدرة المرؤوسين .

The number depends upon several basic considerations applicable to the job to be done, the quality of management, and the ability of subordinates.

ولنا أن نتصور مثلا ماذا يحدث فى هذا العصر الذى نعيش فيه ، والذى يتميز بوجود شركات كبرى ، يعمل فيها الآلاف من القوى العاملة .. أقول لنا أن نتصور ماذا يحدث لو أن تصريف الأمور يتم بالاتصال المباشر بين المدير العام وهذه الآلاف من القوى العاملة !!.. أعتقد أن الاستحالة واضحة فى هذا المثال . . خاصة وأن علماء النفس قد قرروا منذ أمد طويل أن هناك طاقة محدودة من اليقظة والانتباه للإنسان . . وأن هذه الطاقة المحدودة تجعل العقل البشرى غير قادر على أن يستوعب ويصرف عديداً من الأمور فى نفس الوقت ، خاصة وأن المديرين والرؤساء يهتمون بمشاكل فكرية Intellectual problems

مثل توضيحى :

أورد الأستاذان « ثيوهايمان ، ووليم ج.سكوت » مثلا توضيحياً للعلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية، وذلك فى كتابهما الذى صدر عام ١٩٧٠ تحت عنوان « الإدارة فى المنظمة الحديثة » . . وفيما يلى ملخص لهذا المثل :

إذا افترضنا وجود منشأة ما ويعمل فيها ٢٥٦ موظفاً ، فاذا كانت تأخذ « بمستوى إدارى واحد » . . فتصبح القوى الوظيفية فيها كما يلى : ١ مدير ، ٢٥٦ موظفاً .

أما إذا وجدت الإدارة أن حجم العمل فوق طاقة المدير ، وبحيث قد يتعذر على المدير أداء مهامه على الوجه الأكمل ، فحينئذ قد تلجأ إلى أن تنشىء مستوى ثانياً للادارة ، وفى هذه الحالة قد تقسم الموظفين إلى أربعة إدارات ، يتولى كل إدارة مدير إدارة ، يشرف على ٤ موظفين ، وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستويين للادارة » . . كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى إدارات . . أى ٥ مديرين ، ٢٥٦ موظفاً .

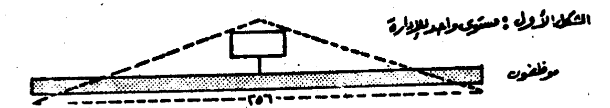
وقد تجد الإدارة أن حجم العمل فى كل إدارة من الإدارات فوق طاقة المدير الذى يتولى مسئوليتها ، وحينئذ قد ترى من الأصلح تقسيم الموظفين الذين يعملون فى كل إدارة وعددهم ٦٤ موظفاً . . إلى أربعة أقسام . . بحيث يعمل فى كل قسم ١٦ موظفاً . . أى تنشىء الإدارة ١٦ قسما جديداً . . وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستوى ثالث للادارة » كما يلى :

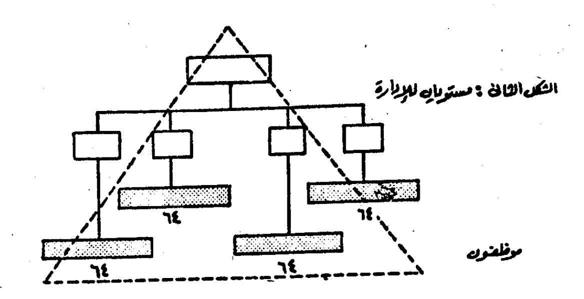
مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤساء أقسام ... أى ٢١ مديراً ، ٢٥٦ موظفاً .

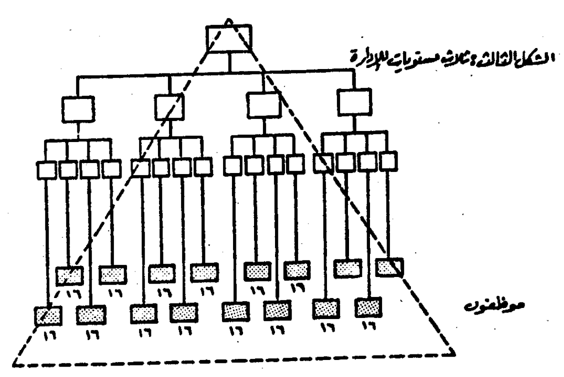
ويرى الكثير من علماء التنظيم والإدارة فى الآونة الأخيرة : أن مثل هذه التقسيمات فى التنظيمات المختلفة غاية فى حد ذاتها .

There is a tendency to regard departmentation as an end in itself

. . والسبب فى ذلك هو الرغبة فى الوضوح . . والوضوح يتطلب التقسيم إلى إدارات وأقسام . . وأقلام . . وغير ذلك مما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة الأخذ بقاعدة التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وإبراز بعض أوجه نشاط المشروع . . بحيث يمكن القول أن إنشاء مستويات متعددة تخلق مشكلات اقتصادية وإدارية إضافية ، وكما هو واضح من المثال السابق ،







لعل نظرة واحدة إلى هذه الأشكال ، توضح كيف أن ٢٥٦ موظفاً .. يمكن أن يكون لهم مدير واحد كما فى الشكل الأول .. وإذا وجد المدير أن نطاق الاشراف بالنسبة لهذا العدد أكبر من طاقته ، فيمكنه أن ينشىء مستوى ثانياً للادارة كما فى الشكل الثانى .. وحينئذ يصبح الـ ٢٥٦ موظفاً لهم مدير عام + ٤ مديرى إدارات.. كل مدير منهم يشرف على ٦٤ موظفاً .. وتعرف هذه الأشكال البسيطة « بالشكل التنظيمى المنبسط » Flat organization Structure أما إذا وجد كل مدير إدارة أن نطاق الاشراف بالنسبة إليه فوق طاقته ، فيمكن للادارة أن تنشىء مستوى ثالثاً للادارة كما فى الشكل الثالث .. وحينئذ قد تقسم كل إدارة إلى أربعة أقسام .. وتعين على كل قسم رئيس يشرف على ١٦ موظف ... أى يصبح نطاق الاشراف .. مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤساء أقسام..ويعرف الشكل الثالث بالشكل التنظيمى الطويل Tall Organization Structure . . وهكذا . . كلما زادت مستويات الادارة ازدادت بالتالى التكاليف الادارية .

فان ٢٥٦ موظفاً فى المستوى الإدارى الواحد ، يشرف عليهم مدير واحد . . أما فى المستويين الإداريين يشرف عليهم خمسة مديرين ، . . أما فى الهيكل التنظيمى الطويل ذو الثلاث مستويات فيشرف عليهم ٢١ مديراً ! ! . . وهكذا نجد أن هناك تناسباً طردياً بين المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية . . ولعل هذا يوضح لنا ملاحظات بعض المحاسبين فى تقاريرهم عن المصاريف المباشرة والمصاريف غير المباشرة . . حيث أنهم يرون أن الهرم التنظيمى الطويل الجميل ، إنما يمثل مصاريفاً غير مباشرة ، وفى بعض الأحيان تكون هذه المصاريف أبعد ما يكون عن نشاط المنشأة الرئيسى .

" Most of the beautiful tall pyramid of organization represents a cost only indirect, and sometimes remotely, related to the basic functions of the enterprise ".

نطاق الإشراف ووحدة القيادة :

لعل من المناسب قبل أن نختتم هذا البحث الذى خصصناه لموضوع وحدة القيادة كعنصر هام من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات أن نوضح ما يلى :

- أن وحدة القيادة تعنى أن التوجيه يكون فعالا إلى أقصى حد ممكن عندما يكون المرؤوسين مسئولون أمام رئيس واحد Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior.

- إن إصلاح « نطاق الإشراف Span of supervision " يحمل نفس المعنى للاصطلاح « نطاق الإدارة Span of Management » ونفس المعنى للاصطلاح » « نطاق الرقابة Span of Control » وأن هناك اتجاهاً لدى علماء التنظيم والإدارة لاعتبار الحدود النظرية

للنطاق العملى للاشراف ، أن يكون للرئيس عدد من المرؤوسين يتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين . . وأن الرأى السائد يرجح عدم التقيد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين ، وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عوامل كثيرة . . منها التدريب ، ورغبة الرئيس فى تفويض السلطة . . ومدى الوضوح أو الغموض فى الخطط والسياسات . . وفعالية أساليب الاتصال . . وقدرة هذه الأساليب على شرح الأهداف . . وحفز القوى للعاملة على تحقيقها .

– ينبغى أن يكون واضحاً أن « مبدأ وحدة القيادة » لا يعتبر مبدأ تنظيمياً فحسب ، بل أنه أيضاً من مبادىء التوجيه الإدارى not only organization principle, it is also a direction principle

ومن مقتضى هذا المعنى ، أن يبذل المديرين والرؤساء على اختلاف المستويات أقصى طاقاتهم وجهدهم للتوجيه والتوضيح والإرشاد ، وأن يتأكدوا من أن المرؤوسين على علم تام بأعمالهم ، وأن يتوافر الود والفهم المتبادل بين الجميع من أجل الهدف العام الذى ينبغى التأكد من أنه يتلاقى مع أهداف الأفراد .

– ينبغى أن يكون واضحاً أن « الإدارة » ليست مرادفة « للقيادة »
Management is not synonymous with leadership
لأن الإدارة تعين فى مراكزها بحكم اللوائح والقوانين . . ومهمتها إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، فاذا استندت إلى سلطة المنصب ، فهى « إدارة » أو « رئاسة » . . بمفهوم « التنظيم الرسمى للمشروع » . . أما إذا استندت إلى حب المرؤوسين ، والفهم المتبادل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف فهى « قيادة » . . وهذا هو المفهوم الذى نؤكد

عليه مراراً ونطالب بتوافره في جميع المستويات . . ووفقاً لما يقوله الأستاذان « كونتز وأودونل » . . « إن الاستناد إلى سلطة المركز ليست كافية . . ومن أجل تحقيق أفضل النتائج ، فان الناس فى حاجة إلى من « يقودهم » . . وليسوا فى حاجة إلى « من يسوقهم » .

Reliance upon the authority of position is not enough. For maximum results men need to be led not driven.

تحليل الوظائف والاعمال وتوصيفها ،وتقييمها ،وتقسيمها

Job Analysis, Description, Evaluation and Division

لعل من الأهمية أن نذكر القارىء بأننا عندما تناولنا موضوع « وحدة القيادة » ، « ونطاق الإشراف » . . خرجنا منهما بمفاهيم على جانب كبير جداً من الأهمية ؛ ومن بين هذه المفاهيم أن الأسلوب الأمثل فى الإدارة ، يتطلب ضرورة توافر صفات القيادة فى هؤلاء الذين يشغلون المناصب الرئاسية فى أى مشروع من المشروعات . . وعلى أى مستوى من المستويات ، وذلك حتى تتوافر لديهم القدرة التأثيرية فى معاونيهم ، ومرؤوسيهم ، حيث أن وظيفتهم تستهدف بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، وفقاً للخطط المعتمدة ، وأن تحقيق هذا الهدف يتطلب إسناد الأعمال إلى الأشخاص القادرين على أدائها ، هذا فضلا عن أنه يحسن أن يكون نطاق الإشراف محدوداً ، وذلك حتى يمكن للرئيس أن يعطى المرؤوسين من جهده ووقته ، القدر الذى يتأكد معه من أنه يقوم بمهمة التوجيه الإدارى على الوجه الذى يتمكن معه المرءوسون من أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . هذا فضلا عن أن الذين يقيمون المشروعات ، يتطلعون دائماً إلى احتمالات التوسع فى المستقبل ، وتجميع وجوه النشاط والمرؤوسين فى إدارات يجعل مثل هذا الاحتمال ممكناً إلى درجة غير محدودة . .

" Grouping activities and subordinates into departments makes it possible to expand firms to an indefinite degree "

مدى استعمال التجمعات القليلة العدد :

يرى « كونتز وأودونل » أن تقسيم المشروعات إلى وحدات إدارية قليلة العدد ، أسلوب يصلح لأى مشروع ، طالما أن هذا المشروع يعتمد على القوى البشرية ، غير أنه يرى أيضاً أن تطبيق هذا الأسلوب أخذ يتناقص تدريجياً فى الآونة الأخيرة للأسباب الآتية :

(ا) ازدياد مهارات العمل Labor skills have increased حيث يقوم الرجال فى منشآت اليوم بتشغيل الآلات واستخدام الأدوات أو تجربة تطبيق أنواع أخرى من المهارات المتخصصة .

(ب) اكتشاف أن الجماعات القائمة على أساس فريق العمل المتكامل Groups based on teamwork غالباً ما تكون أكثر فاعلية من تلك التى تعتمد على عدد معين من الأشخاص . . وهو يضرب مثلا بما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية أخيراً من إعادة تنظيم قواتها المسلحة على أساس « فريق العمل » حيث أنها وجدت عدة طرق لتجميع الرجال المهرة المدربين على مختلف أنواع الأسلحة فى وحدة واحدة ، وعلى سبيل المثال فانها وجدت أن إضافة المدفعية ، والوحدات التكتيكية المؤيدة للطيران ، إلى وحدات المشاة التقليدية ، يجعل هذه الوحدات ذات قدرة قتالية مرعبة ، أكثر مما كانت عليه لو نظمت كل فئة فى وحدة مستقلة .

" For instance, the addition of artillery and tacticial air support to the traditional infantry division makes it a much more formidable fighting unit than when each was organized separated ".

(حـ) تجميع الأشخاص فى أعمال متشابهة ، وفى وحدات صغيرة غالباً ما يكون نافعاً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، بينما فى

المراحل الإدارية الأعلى ، يكون هناك ميل للتجميع على أساس آخر غير التشابه on a basis other than similarity . . وهو يرى أنه طالما يوجد عنصر آخر يصبح استخدامه مهماً بجانب القوى البشرية ، فانه فى مثل هذه الحالة يفشل تقسيم الوحدات على أساس العمل المتشابه فى إعطاء نتائج أفضل .

التقسيم على أساس وظائف المشروع :

Departmentation by Enterprise Function

يرى الكثيرون من أساتذة الإدارة ، أنه يجب أن تقوم المشروعات بتحليل الوظائف والأعمال التى تتطلبها . . ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة إليها . . وينبغى على المشروعات أن تستعين عند تحليل هذه الوظائف بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب جمع كثير من البيانات والحقائق التى تتعلق بهذه الوظائف ، وذلك قبل إجراء التحليل الوظيفى على الأسس العلمية المختلفة المتبعة فى هذا الشأن . . ومن البيانات اللازمة مثلا : اسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى . . والسن ، والصفات البدنية ، والعقلية . . إلى غير ذلك .

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ — تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل .

٢ — كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ – سهولة إقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ – خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

ويكاد يعتبر التقسيم الوظيفى أكثر التقسيمات شيوعاً فى مختلف المشروعات ويتم التقسيم فى هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية فى المشروع Principal functions ، كالتقسيم إلى وظيفة الإنتاج . . وهذه الوظيفة تخلق منفعة ، أو تضيف منفعة إلى السلعة أو الخدمة . . ووظيفة البيع ومهمتها إرضاء العملاء ، وضم عملاء جدد لشراء السلعة ، أو الإقبال على الانتفاع بالخدمة . . ووظيفة التمويل ، ومهمتها تدبير الأموال اللازمة ، وتكوين الاحتياطيات التى تدعم المركز المالى للمشروع ، وعلى وجه العموم تنمية وحسن استخدام أرصدة المشروع المالية . . مثل هذه الوظائف يمكن إنشاء إدارات خاصة بها . . كإدارة الإنتاج . . وإدارة المبيعات . . والإدارة المالية . . الخ . . ويمكن للمنشأة أن تلجأ إلى تقسيم وظائفها إلى إدارية ، وفنية ، وكتابية ، وأعمال يدوية . . ثم يقسم كل قسم بدوره إلى درجات على حسب أهمية الوظائف أو الأعمال التى يشملها كل قسم . . أى على حسب قيمتها ، أى أن وظيفة فنية فى الدرجة الأولى تكون أهم من وظيفة فنية فى الدرجة الثانية . . ويشترط فى شاغلها درجة أكبر من المهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية . . وهكذا .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن المشروعات من تقدير مختلف الوظائف ، وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يفضلها المختصون . . ومن أهمها ما يلى :

الطريقة التصنيفية Job Breakdown Method

ويقوم التقسيم هنا على أساس جمع الوظائف أو الأعمال التى من نوع

واحد مع بعضها البعض فى أقسام خاصة ، كالوظائف الإدارية والمحاسبية والإحصائية والهندسية والكتابية ووظائف رؤساءالأعمال وعمال البيع وعمال آلات السلع الإنتاجية . . وما شاكل ذلك ، ثم يقسم كل نوع بدوره إلى أجزاء أخرى ، فقسم الوظائف الهندسية مثلا يقسم إلى رؤساء مهندسين ومهندسين ومهندسين مساعدين . ويقسم المهندسون بالتالى إلى مهندسين من الدرجة الأولى ومهندسين من الدرجة الثانية . . وهكذا ، حسبما يسمح العمل وحجم المنشأة . . وكذلك يقسم عمال آلات السلع الإنتاجية إلى عمال من الدرجة الأولى وعمال من الدرجة الثانية ، وهكذا فى باقى الأقسام .

وعلى هذا الأساس يمكن وضع تقسيم شامل لوظائف وأعمال المنشأة ، وإدخال كل وظيفة وكل عمل فى درجة معينة فى القسم الخاص بها ، ثم يمكن بعد ذلك عمل كادر تصاعدى للمهايا والأجور بكل قسم .

ويعاب على تلك الطريقة فى التقسيم انعدام عامل المقارنة بين الأنواع المختلفة من الوظائف أو الأعمال ، إذ على أى مستوى تقارن وظيفة محاسب من الدرجة الأولى مع وظيفة مهندس من الدرجة الأولى مثلا ؟ وكيف تبرر الشركة تساوى المرتب أو اختلافه بين الوظيفتين ؟ .

طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :

The Description Method

طبقاً لهذه الطريقة تقسم مختلف الوظائف والأعمال إلى فئات بحيث توضع الوظائف المتشابهة داخل الفئة الخاصة بها ، ويتطلب ذلك تحليل الوظائف والأعمال داخل هذه الفئات ، ثم بعد ذلك تحديد وصف الأعمال التى يقوم بها من يشغلون هذه الوظائف حتى يمكن قياس مدى الكفاية فى الأداء ، وبذلك يسهل تقدير الأجور النسبية لمختلف الوظائف داخل كل

فئة ، وبالنسبة لوظائف المنشأة بأسرها ، أى أن مواصفات العمل ، والجهد المبذول ، مقدراً بالنسبة لجميع الوظائف هو أساس تحديد الأجر .

طريقة التقدير بالنقط : The Point Method

أساس هذه الطريقة هو اختيار نوع الوظائف التى تتلاءم واحتياجات المنشأة وتحديد العوامل التى تحتاج إليها الإدارة فى التقدير وذلك بعد تحديد هذه الوظائف ، إذ يتبين من التحليل وجود عوامل عامة تشترك فيها جميع الوظائف فلا يكون هناك حاجة لاختيارها . وبتحديد العوامل ووصفها وصفا شاملا ، يعطى لكل عامل وزن يتناسب مع درجة أهميته ، ثم تعطى لكل وظيفة درجات تقدير ، وبذلك يمكن تحويل الوظائف إلى قيم رقمية بالنقط عن طريق استخراج حاصل ضرب الأوزان فى درجات التقدير ، وهكذا يتيسر أمر ترتيب الوظائف والأعمال وتقدير الأجر المناسب .

طريقة التقدير بالعوامل المقارنة : The Factor Comparison Method

أساس هذه الطريقة هو المقارنة بين مختلف الوظائف والأعمال ، عن طريق تحديد العوامل المشتركة المهمة ، كالمسئوليات والخبرة والحالة الجسمانية والنضوج العقلى . . . الخ ثم اختيار عدد من الوظائف النموذجية بالمنشأة وترتيبها ووصفها وصفاً كاملا مع توضيح العوامل المشتركة بصفة خاصة ، ثم إعطاء كل عامل من هذه العوامل درجات تتناسب ومدى أهميته ، وبذلك يسهل تقدير الأجر المناسب لهذه الوظائف ، الأمر الذى ييسر تقدير الوظائف.

ويلاحظ أن الطرق السابقة جميعها تهدف إلى مراعاة العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف ، الأمر الذى ينعكس أثره برفع الروح المعنوية وازدياد الرضا النفسى . لذلك يجب عند القيام باجراءات التحليل تركيز الاهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به . وأعتقد أنه يحسن بالقائمين على المشروع أن

يراجعوا الطرق السابقة مراجعة دقيقة لاختيار الطريقة التى تصلح أكثر من غيرها لظروفه .

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما إلا أنه يعاب عليهما انعدام عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقية الوظائف .

لذلك أفضل إذا ما استخدمت المنشأة إحدى الطريقتين الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها بين المنشآت المنافسة ، مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى إجراءات التقدير طبقاً للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة وبذلك تستطيع الإدارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على المنشآت اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به .



أن تحليل الوظائف والأعمال ، ووضع مواصفات لهذه الوظائف ، وتحديد الأجور على أسس فنية ، يسهم إلى حد كبير فى القضاء على الهمس والاشاعات التى قد تدور بين القوى العاملة داخل المشروع . . وعلى وجه الخصوص عند التعيين أو الترقية . . فلا يقال مثلا . . أن الادارة أنشأت وظيفة خصيصاً (لشخص ما) أو أن « شخصا ما » لايعمل ، ولكنه يتقاضى أجراً أعلى من الذين يعملون ! ! . . أو أن الترقية لبعض الوظائف الشاغرة تمت نتيجة لحكم من المدير قائم على الأهواء الشخصية !!! . . الخ .

أمثلة التقسيم على الأساس الوظيفى الرئيسى :

ينبغى ملاحظة أن التقسيم الإدارى على الأساس الوظيفى ، غالباً ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية . . والاصطلاح رئيسى "Major" . . يمكن استخدامه لتوضيح الإدارات ذات الميزانيات الكبيرة ، والأعداد الكبيرة من العاملين أو الإدارات ذات الأهمية والتى تتعلق ببقاء المشروع . . فمثلا إذا كان عمل المشروع الأساسى هو القيام بالبحوث to engage in research فان إدارة البحوث تعتبر الإدارة الرئيسية فى المشروع . . وكذلك إدارة المراجعة فى بيوت المحاسبة الكبرى . . الخ . .

كما ينبغى ملاحظة أن هذه الإدارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مشتقة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ، وعلى هذا الأساس فانها ترتب حسب طبيعة الأعمال ، أو حسب أهميتها .. الخ ،إلى غير ذلك من التقسيمات ، بحيث يتضح من هذه التقسيمات المستويات المختلفة .

مثال للتقسيم الوظيفى الرئيسى فى منشأة صناعية

Manufacturing Organization

يمكن أن يكون التقسيم وفقاً للوظائف الأساسية ، والوظائف الفرعية المشتقة منها ، على الصورة التالية :

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
الانتاج Production	... العملية الصناعية Manufacturing Fabrication التصنيع Assembly التجميع Tooling الأدوات Purchasing الشراء الرقابة الانتاجية Production Control وضع جدول زمني للرقابة Scheduling رقابة المواد الخام Materials Control رقابة الجودة Quality Control
المبيعات Sales	Selling عملية البيع ... Selection الاختيار Training التدريب Operating المتاجرة Advertising الاعلان ترويج المبيعات Sales Promotion
التمويل Finance	... احتياجات رأس المال Capital requirements مصادر الأموال Source of funds الرقابة على الرصد المالية Fund Control. المدفوعات Disbursements Credit الائتمان

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط متجر من متاجر الأقسام

Department-Store Operation

الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments	الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department
... Advertising الإعلان Display العرض Publicity الدعاية	الدعاية Publicity
... الشراء وفقاً لخط انتاج السلعة Buying organized by product line Budgeting الموازنة الرقابة السلعية Merchandise Control ترويج المبيعات Sales promotion قوة البيع Sales force	التسويق السلعي Merchandising
... Supplies الامدادات خدمة العملاء Customer service تأمين سلامة المخزون Store protection التخزين بالمستودعات Warehousing Receiving الا ستلام وضع العلامات التجارية Marking Delivery توصيل البضائع	مراقبة عامة General suprintendent

Primary functional department	Derivative functional departments
التمويل Finance	... الادارة المالية Financial Management الرقابة النقدية Cash Control Credit الائتمان Accounting المحاسبة

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منشأة للاتجار بالجملة -

Wholesale Organization

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
المبيعات Sales	... الشراء وفقاً لنوع الانتاج Buying (organized by product line) Budgeting الموازنة الرقابة على البضائع Merchandise Control ترويج المبيعات Sales promotion قوة البيع Sales force
المراقبة العامة General Suprintendent	... التخزين بالمستودعات Warehousing أمين المخزن Store Suprintendent Receiving الاستلام will Call تلقي الطلبات Shipping الشحن أماكن التخزين Stock room

التمويل Finance	... إدارة النقد Money Management الائتمان والتحصيل Credit and Collections Accounting المحاسبة

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منشأة خدمات (شركة خطوط جوية)

Service Organization (Airline)

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
العمليات Operations	... الهندسة Engineering : المعدات الجديدة New equipment تطوير المعدات Modification of equipment هندسة الاتصالات Communications engineering – الصيانة : Maintenance صيانة الخطوط Line maintenance الصيانة الشاملة (عمرة) Overhaul – العمليات الأرضية Ground operations : إدارة المحطة Station management توفير التموين والطعام Food and commissary

مبيعات السفريات

Sales traffic

... إدارة الحركة

Traffic administration :

الحجز Reservations

جداول المواعيد

Schedules

الأسعار Tariffs

– المبيعات Sales :

مبيعات الركاب

Passenger sales

مبيعات الشحن

Cargo sales

مبيعات الترويج للسفر

Sales promotion

– الاعلانات Advertising :

البريد المباشر

Direct mail

الجرائد والدوريات

Newspaper and periodical

الاذاعة والتليفزيون

Radio and television

التمويل

Finance

... الادارة المالية

Financial management :

مراقبة النقد

Cash control

تمويل جديد

New financing

مبادلة النقد الأجنبى

Foreign exchange

– العمليات الجوية

Flight operations :

الطيران Flying

الاتصالات

Communications

الاقلاع Dispatching

Accounting :	– المحاسبة
Revenue	الايرادات
Disbursements	المدفوعات
General ledger	- دفتر الاستاذ العام

ويرى « هايمان هيلجرت » أن التقسيم على الأساس الوظيفي ، يعتبر أكثر الأساليب انتشاراً وقبولا عند التطبيق لأداء الوظائف والأعمال .

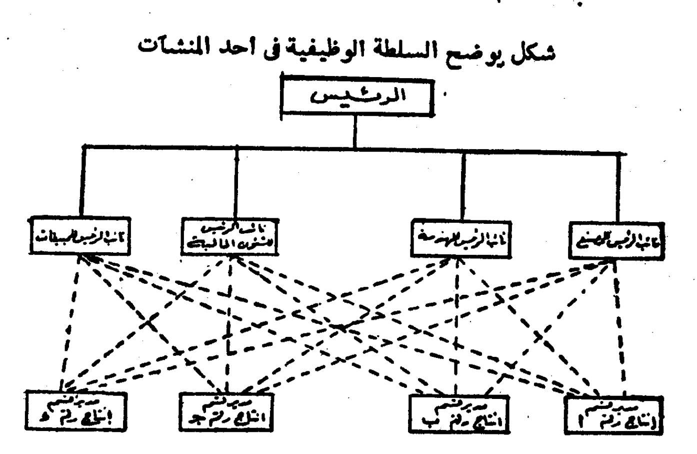
The most widely accepted practice of departmentalizing is to group activities according to functions the jobs to be done.

ولا شك أن التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع له مزايا عديدة ، إذ أنه يسمح للتخصص المهني أن ينساب في سلك تخصصه دون بعض العوائق التي قد تحدث من بعض الفئات الأخرى في المشروع .

من أجل ذلك يرى رجال التنظيم والإدارة أن الخطة والوظيفة تعتبر النظام التقليدي للادارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً في الصناعة ، وهي تمثل مبدأ تقسيم العمل في الإدارة ، وهذا المبدأ يعتبر بلا شك الطريقة الطبيعية والمعتادة للتنظيم ، نظراً لأنه يبدو أن قدرات الإنسان وإمكانياته وميوله ورغباته تتبع الطريق الوظيفي ، فمن المعروف أنه يندر أن تتساوى درجات كفاية الشخص الواحد في أداء عملين مختلفين ، وعلى ذلك فانه يعتبر أمراً غير عادي أن يكون ما لدى الفرد من ميول واستعدادات للعمل في إدارة كادارة المبيعات مثلا ، هي نفس الميول والاستعدادات للعمل في إدارة أخرى كادارة الإنتاج ، ولهذا السبب غالباً ما تتقدم القوى العاملة إلا في المنشآت عندما تتدرب طبقاً للنظام الوظيفي ، إذ أنه الطريق الطبيعي للتقدم ، وغالباً ما تستطيع تحقيق النجاح إذا اتبعت هذا المضمار .

وفى الطريقة الوظيفية ، تكون مشكلة التنسيق بين الوظائف المختلفة سهلة ميسرة ، إذ أن جميع المصانع التابعة مثلا يديرها فرد مسئول Single Executive يعاونه هيئة من الموظفين الفنيين الأكفاء ، وبذلك يسهل تحقيق التوحيد والتنسيق Standardizing and Coordinating للسياسات ومختلف أوجه النشاط فى المنشأة ، كما وتعتبر المشاكل بسيطة نسبياً من وجهة النظر التنظيمية .

وفى الطريقة الوظيفية يتولى الفنيون سلطة إدارية فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى اختصاصهم والشكل الآتى يوضح السلطة الوظيفية فى أى منشأة تأخذ بهذا النظام .



شكل يوضح السلطة الوظيفية فى احد المنشآت

ومما لا شك فيه أن طريقة التنظيم الوظيفى تكون مجدية إذا كان الإنتاج لسلعة واحدة ، أو عدة سلع ولكن متشابهة . ومن ناحية أخرى تزداد صعوبة التوجيه والرقابة كلما ازداد حجم العمليات ، وكلما اتسعت وتنوعت فروع الإنتاج وذلك لأنه يصعب على مدير واحد أن يشرف على إحدى

الوظائف الأساسية فى جميع نواحى المشروع .ومن أجل ذلك تلجأ المشروعات إلى اتباع خطط أخرى للتقسيم .

خطة التقسيم على أساس الإنتاج : Product — Division Plan

يكون رؤساء الأقسام مسئولين فى هذه الطريقة للتنظيم ، عن الوظائف التى تختص بانتاج وبيع السلعة أو السلع المتشابهة التى تقع فى اختصاصهم وغالباً ما يدخل فى اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات . ويلاحظ أنه أحياناً تكون أقسام الإنتاج أجزاء متداخلة Integral Parts من الشركة ، وأحياناً تكون شركات تابعة .

والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تحقق أساساً سليما للامركزية الإدارة ، فكل قسم إنتاجى يتحمل المسئولية التامة عن إنتاجه ، وأثمانه وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة ، ونتيجة لذلك يمكن أن نعتبر كل قسم مسئولا مسئولية تامة على أساس ما يحققه من ربح أو خسارة . والمعتقد أن مثل هذا الأساس يعتبر خير مقياس للعمل الناجح .

وفى مثل هذا التنظيم تستطيع الإدارة العامة أن تخول مثل هذه الأقسام أو هذه الوحدات سلطة واسعة لتخلق فى رؤسائها الشعور بمسئولية المالك صاحب الشأن ؟ .

وعلى ذلك تستطيع الإدارة العامة أن تعتمد بنوع من الاطمئنان والثقة على الرقابة الفعالة القائمة على ما يحققه القسم أو الوحدة من أرباح أو خسائر فاذا تبين لها أن كل وحدة من وحدات المنشأة رابحة ، فيمكن القول بصفة عامة أن المنشأة فى مجموعها رابحة .

وتستخدم هذه الخطة للتنظيم بكفاية فى حالة الشركات الكبيرة التى تنتج أنواعاً مختلفة ، والتى يمكن صنعها فى مصانع مختلفة ، وتسويقها عن طريق منظمات البيع المستقلة . والأمثلة على ذلك تتمثل فى المشروعات الصناعية التى تصنع عدداً يقل أو يكثر من المنتجات غير المتشابهة Diverse Line of Products كما هو الحال فى معظم شركات السيارات ومنشآت الكيماويات الكبيرة ، إذ يكون لكل نوع من المنتجات مشاكله الخاصة التى تتعلق بالنواحى الفنية والصناعية والبيعية . وتنشأ صعوبة نسبية فى استخدام هذه الوسيلة من التنظيم فى حالة المنشآت التى تستخدم مصنع واحد فى صنع منتجات مختلفة كما هو الحال فى شركات الحديد أو الزيوت ، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان تقسيم مسئولية الصنع للسلع المختلفة التى تنتج من مصدر واحد .

وبينما تيسر طريقة التقسيم الإنتاجى للمنظم مهمة الرقابة ، إذا يمكن عن طريقها الحصول على أساس سليم للامركزية الإدارة ، إلا أنها توجد بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق ، إذ أنه ما زالت توجد هناك حاجة إلى الملاءمة الدقيقة بين الأقسام المختلفة بالنسبة للسياسات المختلفة ووسائل الإنتاج والتكاليف فى محيط الإنتاج والتسويق بصفة عامة ، وذلك بجوار السلطة الواسعة المخولة لرؤساء الأقسام الإنتاجية لتيسير أمور أقسامهم . ويمكن تحقيق هذه الملاءمة عن طريق إنشاء هيئات مركزية فنية Central Staff Agencies تقوم بالتوجيه الوظيفى والإشراف على العمل ورقابته ، وتتأكد من تحقيق أهداف الشركة العامة .

خطة التقسيم الجغرافى : Regional Plan

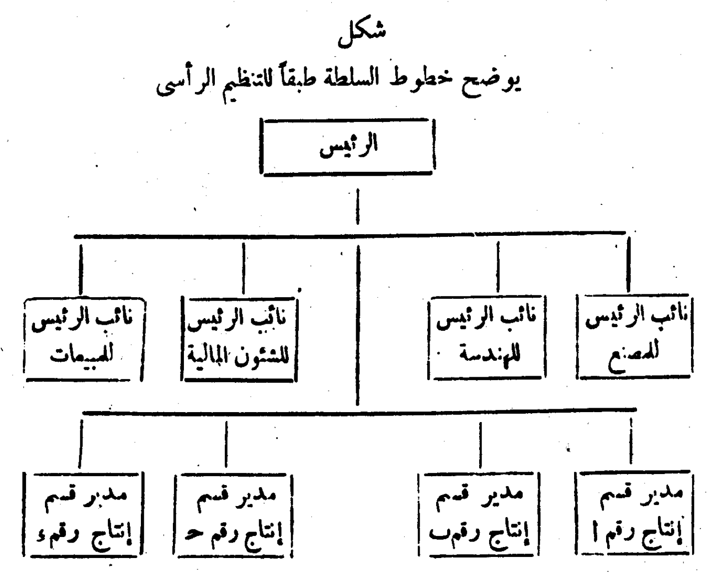
يكون رئيس القسم فى ظل هذه الخطة من التنظيم مسئولا عن نشاط الشركة فى منطقة جغرافية محدودة ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولا بصفة خاصة فى حالة إدارة الوحدات التى تفصل بينها جهات متباعدة

والتى يكفى تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاء ذاتياً من حيث الإنتاج والتوزيع . وفى ظل مثل هذه الظروف تصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة وتسأل مسئولية تامة عن نتائج أعمالها على أساس ما تحققه من أرباح أو خسارة ، وذلك كما هو الحال فى حالة الأقسام الإنتاجية .

لذلك تتيح هذه الخطة من التنظيم : كطريقة التقسيم الإنتاجى الفرصة لأساس سليم للامركزية الإدارة . ويسير سلم السلطة فى بعض الأحيان طبقاً للنظام الرأسى ، وذلك كما هو موضح بالشكل التالى ، غير أنه غالباً ما تفضل الشركات الأخذ بالتنظيم الرأسى والفنى .

شكل

يوضح خطوط السلطة طبقاً للتنظيم الرأسى



ويلاحظ أنه فى ظل التقسيم الجغرافى إذا أحسن اختيار رؤساء المناطق بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية ، وخولوا مسئولية وسلطة واسعة ، وزودوا بسياسة عامة سليمة . أمكنهم اتخاذ خطوات سريعة فعالة ، قائمة على أساس

خبرتهم بالظروف والاحتياجات المحلية Local Needs دون أن يرجعوا فى ذلك إلى المركز الرئيسى إلا فى المسائل الكبرى ، وبذلك يمكن تجنب الآثار المعوقة المترتبة على القيام بالإدارة والرقابة من بعيد ، وفى نفس الوقت يصبح رؤساء المناطق رجال أعمال عارفين لكل الأمور فى المنشأة All Round Men

ويمكن أن تكون الأقسام الجغرافية أجزاء متكاملة للشركة . Integral parts of the company أو قد تكون شركات تابعة Subsidary ويبدو أن خطة الإدارة والرقابة تكون فى هذه الحالة متشابهة مع مثيلتها المتبعة فى التقسيم الإنتاجى ، فانه ينعكس عن كليهما درجة عالية من الحكم الذاتى والمسئولية الكاملة القائمة على أساس ما يحققه القسم من أرباح أو خسائر ؛ كما وأن لكليهما هيئات محلية فنية وللخدمات تقوم بمهمة الإرشاد الوظيفى والتنسيق وترجع هذه الهيئات إلى المركز الرئيسى للاسترشاد وتحقيق الملاءمة .

وقد لوحظ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أن كثيراً من الشركات الكبيرة قد تستخدم الطرق الثلاث السابقة . وإذا كان هناك اتجاه محسوس نحو تطبيق إحدى هذه الطرق ، فهو نحو طريقة التقسيم الإنتاجى .

خطة التقسيم حسب العملاء Customer Departmentation Plan

يرى العالمان « كونتز وأودونل » أن خطة تقسيم أوجه النشاط المشروع حسب العملاء ، تعكس اهتمام المنشأة الشديد Paramount interest بالعملاء . . وغالباً ما يوجد هذا التقسيم فى الوحدات الاجتماعية Social units ، وبين المنشآت ذات النشاط الذى يرتبط بأنواع معينة من العملاء ؛ كما هو الحال فى البنوك التجارية التى تمول الأسواق النقدية الكبرى ، والتى تهتم بمختلف أنواع المحاصيل الزراعية . . فان هذه البنوك غالباً ما تقدم قروضها لعملائها فى هذه الأسواق على أساس التخصص الذى يمارسونه . . كالفواكه

أو الخضروات ، أو الحبوب . . الخ . . ومن أجل هذا فانها تخصص إدارات مستقلة لتيسير عقد هذه القروض ، وفقاً لطبيعة المحصول الذى تموله ، وقد يصل التخصص فى عقد القروض إلى الدرجة التى يخصص فيها جهد موظف من الموظفين على محصول من المحاصيل . . كأن يخصص أحدهم للقروض الخاصة بمحصول القمح . . وآخر للقروض الخاصة بمحصول البرتقال . . الخ . . والمعتقد أن هذا الأسلوب فى مثل هذه الحالة بالذات يجعل الكثيرين يتساءلون . . هل مثل هذا التقسيم يتم وفقاً للعملاء . . أم وفقاً للانتاج . . كما يجعل الرد على هذا التساؤل صعب إلى حد ما .

ويرى المنتجون أنفسهم فى بعض الأحيان ، أنه من الأفضل لهم ،وترويجاً لسلعهم بين المستهلكين ، أن يقسموا عملائهم من المستهلكين من حيث السن أو الدخل age or income كما وأننا نجد متاجر الأقسام غالباً ما تهتم بتقسيم السلع التى تتعامل فيها ، وفقاً لاحتياجات العملاء ، فنجد فيها مثلا قسم خاص باحتياجات الأطفال . . وقسم خاص بأحذية النساء . . وآخر لأحذية الرجال . . إلى غير ذلك من الأقسام . . هذا فضلا عن أنه فى بعض الدول ، نجد أن المتجر الواحد يعرض سلعاً فى الأدوار المختلفة وفقاً للتقسيمات التى تتعلق باحتياجات العملاء . . بأسعار غالية نسبياً . . ويخصص الأدوار تحت الأرضية basements ليعرض فيها على العملاء ذوى الدخل المنخفض السلع المختلفة بأسعار منخفضة نسبياً . . أى أن التقسيم هنا يتم وفقاً للعميل ودخله .

كما وأن الهيئات التى لا ترمى إلى الكسب والتى يطلق عليها الجماعات غير التجارية nonbusiness groups ، كالجامعات مثلا تتبع أسلوباً مماثلا ، فى الجامعة مثلا تقسم الطلبة الذين ينتظمون فيها إلى : منتظمين . . ومنتسبين . . ودراسات حرة . . وكذلك المحاضرين — إلى أعضاء هيئة التدريس ، ومعيدين ومحاضرين منتدبين بعض الوقت . . الخ .

كما ويمكن للجامعات فى بعض الأحوال أن تقسم جهودها حسب الوقت ، كالدراسات الصباحية ، والدراسات المسائية ، والدراسات الصيفية .. الخ .

وبعض الهيئات غير التجارية ، تتبع التقسيم حسب الوقت بالنسبة لخدمة عملائها ، كما هو الحال بالنسبة للخدمات الطبية والتى يتطلب الأمر فيها ضرورة تيسير هذه الخدمة على مدار اليوم بأكمله . . فتكون هناك فترة صباحية ، وفترة مسائية ، وفترة ليلية .. الخ .

وهناك من يعتقد أنه لا يعتبر أمراً غير عادى أن نجد أحد المصانع مثلا يقسم عملاءه حسب حجم معاملاتهم معه . . فالبعض لهم حسابات كبيرة large accounts وآخرين لهم حسابات صغيرة small accounts فالعبرة دائماً فى تجميع النشاط حسب العملاء ، هو تنشيط البيع وإسداء الخدمة بأيسر سبيل ممكن . . على أن يكون مفهوماً أن الوضع فى مثل هذه الحالة لا يفرض على المصنع مثلا « أن ينشىء إدارات فرعية للتيسيرات » بمعنى تنويع تيسيرات الإنتاج production facilities وفقاً لاختلاف العملاء ، فالتيسيرات واحدة سواء أكان هؤلاء العملاء من طلبة الجامعات أو عملاء شركات التأمين . . . الخ .

وهناك من يرى أن مثل هذا التقسيم قد تنشأ عنه صعوبة الحصول على مستوى أعلى من التنسيق ، وهو الأمر الذى يكون ميسراً فى التقسيمات التى تعتمد على أسس أخرى ، نظراً للضغط المتواصل من مديرى إدارات العملاء للحصول على معاملة خاصة .

" There is, for instance, the difficulty of achieving a high measure of coordination between this type of department and thsoe organized on other bases, with constant pressure from the managers of customer departments for special treatment ".

أما الأمر الثانى الذى يخشى منه ، فهو احتمال نقص العمالة فى مجال التيسيرات . . أو القوى الوظيفية المتخصصة حسب تقسيم جماعة العملاء .

" A second danger relates to the possibility of under employment of facilities and manpower that are specialized in terms of customer groups ".

مشكلة تحديد النشاط

The Problem of Assigning Activities

لعل من الواضح جداً ، بعد أن تناولنا موضوع التقسيم الإدارى بشىء من الإيجاز ، وعرفنا بعض الأساليب التى يمكن أن يتم هذا التقسيم على أساسها . . كالتقسيم على أساس وظائف المشروع ، أو على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع . . أو على أساس الإنتاج ، أو على أساس جغرافى ، أو على أساس الوقت . . الخ . إلى غير ذلك من التقسيمات التى يمكن للمنظمين أن يأخذوها فى الاعتبار عند القيام بتحديد أوجه النشاط لتقسيمه ، نقول لعله من الواضح جداً الآن أن اتخاذ قرار فيما يتعلق بهذا التقسيم ليس الأمر السهل ، إذ أنه يتطلب تفهماً كاملا لنشاط المشروع ، وتحليلا لأعماله من حيث عناصره : كالإنتاج ، والبيع ، والشئون المالية . . وشئون الأفراد . . الخ . وذلك بهدف زيادة المنفعة من السلع والخدمات ، والحصول فى مقابلها على قوة شرائية .

وإذا كنا قد أوضحنا بعض الأساليب لتحديد أوجه النشاط وتصنيفه وتقسيمه ، إلا أن الأمر يستلزم تحديد الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ر. ل أوجه النشاط المختلف . . فمثلا الاعتراف بأوجه النشاط الذى يتعلق باستلام البضاعة شىء . . ومعرفة أين توضع البضاعة فى نطاق هيكل التقسيم الإدارى شىء آخر .

" It is one thing to recognize the activity of receiving shipments ; it is quite another to know where to locate it in the departmental structure".

وكذلك مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشاط المتشابه فى إدارات ، وفقاً للتقسيم الوظيفى إلا أن التطور الحديث أوضح أن هذا التشابه كأساس للتجميع ، يستخدم غالباً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، كما هو الحال فى القوى الوظيفية التى تعمل على آلات البطاقات الإحصائية ، وقوة البيع ، ومسئولية الحراسة والنظام ، وموظفى المكاتب . . الخ . أى هؤلاء الذين يختلف نشاطهم ، عن المسئوليات الواسعة والعريضة التى تقع مثلا على عاتق رئيس قسم من الأقسام .

كما وأن هناك ظروفا قد تجد تتطلب تغيير ما هو قائم ، إلا أن بعض المديرين يخشون من النتائج ، ولذلك لا يتصرفون التصرف الصحيح ، بينما يمكنهم بالفهم العميق ومسايرة التطور العلمى ، أن ينتهجوا أساليب ، ويستندوا إلى عناصر جديدة يمكنهم عن طريقها أن يحققوا الكثير . . كما حدث مثلا عندما حاولت الجامعات الأمريكية فى أوائل العشرينات مواجهة الطلب المتزايد على دراسة موضوع إدارة الأعمال ، فعرضت تدريس مواد قليلة . . كالتسويق وتمويل الشركات المساهمة والمحاسبة فى قسم الاقتصاد ، ونظراً لأن عدد أساتذة الاقتصاد الذين يهتمون بتلك المواضيع كان قليلا ، فقد واجهت الجامعات عداءاً واضحاً وصريحاً من هؤلاء الأساتذة فيما يتعلق بتدريس هذه المواد . . غير أن الطلب على دراسة هذه المواضيع كان شديداً جداً . . فلجأت الجامعات الأمريكية إلى التغلب على هذه المشكلة عن طريق فصل المواضيع التجارية عن قسم الاقتصاد وأنشأت قسما منافساً . . ووضعت هذه المواد من اختصاص أقسام الإدارة . . ومنذ ذلك الحين وأقسام إدارة الأعمال لم تحقق فقط مكانة مساوية رفيعة . . بل أخذت تتقدم وتتفوق حتى

أنها سبقت القسم الأصلى من حيث عدد طلبتها ، وإمكانياتها ، والميزانيات المخصصة لها .

وفيما يلى نورد النص الكامل لأهميته :

" For instance, American universities attempted, in the early 1920s, to meet the growing demand for instruction in the subject matter of business by offering a few courses such as corporation finance, marketing, and accounting in the department of economics. Since there were few economists with much interest in or knowledge of the subject matter, there was definite hostility against such instruction. But the demand for it was insistent and was met only by splitting off the business areas from economics and establishing a competitive department. Since then, the departments of business administration have not only achieved equal stature but have surpassed the parent department in their numbers of students, facilities, and budgets ".

ولعل من المناسب أن نوضح أن علماء الإدارة ، يقررون أنه إذا كان هناك عنصراً معيناً يصلح فى ظل ظروف معينة ، فان هذا لا يعنى إطلاقاً تطبيق هذا العنصر فى ظل كل الظروف ، فمثلا إذا كان عنصر المنافسة يصلح فى عمل معين ، إلا أنه قد لا يصلح فى عمل آخر ، ولذلك كثيراً ما نرى بعض المديرين يلجأون إلى المنافسة ، إذا وجدوا أن ضرورات تنسيق أوجه النشاط تتطلب ذلك ، هذا فضلا عن تحقيق أهداف المشروع فى الربح والتقدم والازدهار .

وفى الحقيقة إن الحديث فى هذا الموضوع يمكن أن يأخذ منا صفحات طوال لكى نفيه حقه من الشرح ، غير أن الإيجاز يفرض علينا أن نوجه النظر إلى أنه لا يمكن القول بأن الأخذ بأى نوع من أنواع التقسيم يعتبر هو الأفضل ، أو الأحسن . . إنما الأمر يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الفائقة

للمنظمين ، وكثيراً ما نرى هؤلاء يلجأون إلى الأخذ « بالأسلوب المركب » . . وهم فى هذا الأسلوب قد يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها .

كما وأن من الأمور الأخرى المهمة الواجب ذكرها فى هذا المقام ، أن أى نوع من أنواع التقسيم ينبغى أن يتصف بالمرونة ، بحيث تكون هناك قدرة على مواجهة احتمالات الظروف ، وملاءمة التقسيم الداخلى للوظائف وفقاً لمتطلبات هذه الظروف . . إذ من الواضح أن التطور العلمى والتكنولوجى المستمر ، كثيراً ما يفرض حتى على أكثر المنشآت تحفظاً ، أن تتغير وتتبدل لتحتفظ لنفسها بحق الحياة والنمو .

أهمية تحليل الوظائف والأعمال .. وتوصيفها .. وتقييمها وتقسيمها :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك أسباباً كثيرة من وراء تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقديرها ، وتقسيمها ، وتتجه هذه الأسباب نحو معاونة المنشأة على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاية ، فالوظائف والأعمال فى المنشآت تحتاج إلى من يشغلها ، ويؤديها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . فهل يترك أمر شغلها لأهواء المديرين ورغباتهم ؟.. أم ينبغى أن يكون أمامهم أسلوباً علمياً يسيرون على نهجه ويسترشدون بعناصره فى تحقيق الأسلوب الأمثل عند ممارستهم لوظائفهم الإدارية التى تتعلق باختيار القوى الوظيفية وتعيينها ، وترقيتها ، أو نقلها من وظيفة إلى أخرى ، أو القيام بمقتضيات التدريب التوجيهى ، أو مراعاة العدالة عند تحديد سلم الأجور ، بحيث يستشعر كل شخص أنه يتقاضى الأجر المناسب وفقاً للجهد المبذول فى المشروع ، وأن هناك علاقات عادلة بين كل وظيفة وأخرى وبين كل عمل آخر ، أى أن هناك توازناً داخلياً فى المشروع يرضى عنه جميع



كثيراً ما تواجه إدارات المستخدمين بسيل من طلبات التوظف . . وعلى وجه الخصوص إذا أعلنت عن وظيفة شاغرة . . ينبغى فى مثل هذه الحالات أن يكون واضحاً ومفهوماً للجميع ، أن أسلوب الاختيار والتعيين يستهدف بالدرجة الأولى شغل هذه الوظائف من بين أفضل المتقدمين الذين يستطيعون أن يتكيفوا سريعاً مع القوى العاملة فى المنشأة ، بهذا الأسلوب تعطى « قيمة الوظيفة » . . وهذا هو المطلوب . . وينبغى الا يستهدف التعيين اطلاقاً إعطاء « قيمة للموظف » ! ! . . على حساب الوظيفة . . أن هذا أمر غير مرغوب .

العاملين ، وبذلك يتحقق لديهم الاستقرار النفسى ، الذى يعتبر من بين الحوافز الهامة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية :

وهناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة على أن مهمة الاختيار والتعيين ، وغير ذلك من الأمور التى تتعلق بترقية الموظفين ، وتنمية قدراتهم الإدارية والفنية ، ونقلهم من مكان لآخر . . كل ذلك ينبغى أن يتم فى إطار تحليل الوظائف والأعمال . . وتوصيفها ، حتى تتأكد المنشآت أن القوى البشرية التى تستخدمها ، قد وضعت فى الأماكن التى تتفق مع ميولها واستعداداتها ورغباتها وقدراتها ، وبذلك تقبل على عملها « بلذة الهواية » . . وليس من أجل « المرتب الذى ستحصل عليه » ومما لا شك فيه أن رضاء الإنسان عن عمله يدفعه إلى مزيد من التقدم والنجاح ، ومن أجل ذلك نرى رجال الأعمال الأمريكيين يقولون أن مستقبل أى منشأة للأعمال يعتمد أكثر ما يعتمد على الأشخاص العاملين فيه ، أكثر من اعتماده على أى عنصر آخر .

" The future of any business depends more on the people in it than on any other single element ".

ومما لا شك فيه أنه توجد أساليب علمية مستقرة إلى حد ما . . تتبعها أغلب المنشآت فى الدول المتقدمة ، من أجل تنمية القوى العاملة فيها ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بتوفير طبقة المديرين الأكفاء . . « فاذا لم يتوافر للمنشأة الحصول على المديرين الأكفاء بالقدر الذى تحتاج إليه ، فان هناك افتراض قوى بأن المنشأة سيسرى فيها الفساد وتنتهى . وعلى قدر ما يعطى الرؤساء اهتمامهم لتنمية المديرين الذين تحتاج إليهم المنشأة ، فانهم بذلك يدفعون حالياً الثمن من أجل صالح المشروع ومستقبله . »

" If competent managers are not available as needed, there is a strong presumption that the firm will decay and dissolve. The attention

the executive gives to the development of managers is needed a presem cost of providing for the future welfare of the enterprise ".

وتجمع السياسات الإدارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة . على ضرورة أن تتحمل الإدارة العليا المسئولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين . . ومما لا شك فيه أنهم يستعينون فى ذلك بخبرة إدارة الأفراد أو أية إدارة أخرى يكون لها أى مصلحة فى هذا الشأن . . وهم مسئولون عن رسم البرامج التى تتعلق بتنمية طبقة المديرين بحيث تحدث الترقيات من الداخل إلى الوظائف العليا التى تخلو أو تشغر سواء بالإحالة إلى المعاش أو الوفاة أو لأسباب أخرى تخلو من أجلها المناصب الكبرى . . من أجل ذلك فان المشروعات أساساً تهتم عند التعين بكشف قدرات القوى الوظيفية ، وعلى وجه الخصوص تلك التى يمكن أن تنساب فى السلك الوظيفى حتى ترقى إلى أعلى المناصب فى المشروع ، لأن الموظف عند تعيينه ، لا يرعى فقط قدرته على أداء العمل الحالى المرشح له ، بل ينبغى أيضاً أن يؤخذ فى الاعتبار مستقبل المشروع .

" Staffing is a function that is carried out with an eye to the future of the enterprise ".

ولذلك نجد أن التنمية الإدارية تهتم جيداً بتبنى نظام للتدريب الشامل المستمر الذى يمكن من تحقيق هذا الهدف ، بحيث يتم اختيار المديرين مستقبلا فى ضوء سياسة معلنة مقررة توضح عند الضرورة ما يأتى :

١ — ما هى الصفات التى كانت مطلوبة ؟

What qualities were required ?

٢ — إلى أى مدى كانت كل صفة من هذه الصفات لازمة وضرورية ؟

In what degree each was essential ?

٣ ـ ما هي مجموعة الصفات التي كانت مقبولة وإلى أى مدى ؟

What combinations of qualities were acceptable and in what degree ?

٤ ـ كيفية الكشف عن هذه الصفات فى المرشحين

How to identify these qualities in candidates

وفى الحقيقة ، فان هذا يتطلب الخبرة والدراية اللازمة فى تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين ، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة ما يأتى :

١ ـ المعرفة بالوظيفة الإدارية

Knowledge of the managerial job

٢ ـ استنتاج الصفات اللازمة للقيام بمهام الإدارة

Direction of the qualifications for managership

٣ ـ التعرف على هذه الصفات فى الذين يرشحون أنفسهم لتولى وظائف المديرين

Indentification of these qualities in candidates for managerial positions.

ونحن نذكر القارىء أن السياسات الإدارية السليمة . . هى تلك التى تهتم بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى حتى يصلوا إلى مراكز المديرين . . ونذكر مرة ثانية بما سبق وأن أوضحناه فى الباب الثانى من هذا الكتاب عند الحديث عن ملاءمة القوى العاملة للوظيفة . . فنذكرهم بالسياسة الإدارية التى تعلنها إحدى الشركات الأمريكية . . والتى تقول « أنها سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى إلى المراكز التى تخلو . . أننا نعتقد أنه طالما لا يوجد الشخص الذى يمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن نستأجر شخصاً من الخارج .



أن المنهج العلمى الذى تتبعه المنشآت فى اختيار القوى العاملة ، يسهم فى خلق الاستقرار الوظيفى ، وارتفاع الروح المعنوية . . غير أنه من أكبر الأخطاء التى قد تقع فيها منشأة من منشآت أن تغير كثيراً فى مناصبها الكبرى . . أن هذا يجعل القوى الوظيفية تخشى على نفسها من هذا التغيير وتتساءل . . ماهى نوايا الرئيس الجديد ؟ . . هل له مجموعته الخاصة ؟ . . وما أثر هذه المجموعة الخاصة على مختلف المراكز فى المشروع ؟ . . الخ . . كل هذا يؤدى إلى ضعف الروح المعنوية . . وبالتالى ضعف الانتاجية . . والادارة الرشيدة تخطط لنفسها بحيث تضمن الاستقرار الوظيفى على كافة المستويات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية تؤكد أنه ينبغى قبل اتخاذ أى خطوة فى أى برنامج للتدريب ، أن تتعرف على الحاجة إلى التدريب عن طريق دراسة تحليل الوظائف والأعمال ، وذلك للتعرف على مطالب كل وظيفة وعمل . . ثم التعرف على ما إذا كان من الممكن الحصول على أشخاص من الخارج ، أم أن الأمر يتطلب تدريب بعض العاملين للحصول من بينهم على النوعية الجديدة ، وعلى هذا الأساس يمكن إعداد برنامج للتدريب يفى باحتياجات المنشأة فى هذا الشأن .

كذلك فإن من الخطوات الهامة مسألة انتقاء المدرسين الصالحين للقيام بمهمة التعليم والتدريب . . وفى بعض الأحيان يمكن الحصول عليهم من بين موظفى المنشأة ، بينما فى أحيان أخرى يلزم الاستعانة بمدرسين من الخارج . . ويتوقف اختيار المدرسين على طريقة التدريب المراد اتباعها ، فاذا كانت تقوم على طريقة المؤتمرات حيث يشترك الجميع فى المناقشة فى حالة من الحالات أو قضية من القضايا . . وجب أن تتوفر فى المدرسين صفات خاصة أهمها القيادة .

إن برامج التدريب التى تعد وفقاً لتحليل الوظائف والأعمال ، ومواصفاتها داخل المؤسسات والمنشآت تشمل برامج إعداد الموظفين والعمال الجدد للقيام بوظائفهم ، ثم برنامج التعليم والتدريب الخاص باكساب الموظفين والعمال كفاية أعلى ومعرفة أوسع . . أما برنامج إعداد الموظفين والعمال الجدد فيهيء الفرصة أمام هؤلاء للحصول على معلومات نافعة عن المنشأة وسياستها ونظمها وقوانينها ولوائحها ، بطريقة تجعلهم يشعرون بأنهم قد أصبحوا جزءاً نافعاً من المنشأة وعاملا مهماً فى حياتها وتقدمها . . كذلك يهيء هذا البرنامج الفرصة لهم للاحاطة بالمطالب الخاصة بوظائفهم وأعمالهم التى سيزاولونها ، حتى يعرفوا مستوى الأداء المفروض منهم أن يحققوه من حيث الكمية والنوع . .

أما البرنامج الخاص بزيادة كفاءة ومعرفة الموظفين والعمال فيهيىء الفرصة لزيادة الإنتاج وتحسينه ، ومن ثم زيادة الأجور والمكافآت التى يتقاضاها هؤلاء الموظفين والعمال ، كما يكون عاملا هاماً فى الترقية وفى زيادة التعاون فى المنشأة وإيجاد حلول عملية للكثير من المشكلات .

ولا شك أن أى برنامج للتدريب والمران لن يكون فعالا إلا إذا اقتنعت الإدارة إبتداء من المدير العام بفوائده وأهميته ، كما يجب أن يؤمن الموظفين والعمال بالفوائد التى ستعود عليهم من تطبيقه ، وأن تكون لديهم الرغبة الملحة فى التدريب ، كما يجب أن تتوفر فى رؤساء الأعمال أنفسهم حتى تكون فيهم فكرة قوية عن فوائد وأهمية التدريب ، وأنه من الإجراءات الأساسية التى يجب أن تتبع وذلك قبل البدء فى تدريب الموظفين والعمال .

ومن الحقائق المعترف بها فى دوائر الأعمال ، أن أفضل البرامج التى توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط ، إذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين ، أو إذا كانت سياسة النقل والترقية لا تعترف بالجهود الدراسية والتدريبية التى بذلها الموظفون والعمال .

ويجب عند وضع برامج التدريب ، تعيين وتحديد المسئولية فى تنفيذ هذه البرامج . . ولا شك أن بعض المسئولية فى التنفيذ تقع على عاتق رؤساء الأعمال فى الأقسام التى يقوم التدريب فيها ، ولكن المسئولية الأولى يجب أن تكون فى يد إدارة المستخدمين أو فى يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة المستخدمين . وإذا لم توضع المسئولية فى يد إدارة المستخدمين ، انعدم الإشراف والرقابة ، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة موحدة فى المنشآت ، وتكون النتيجة فى الغالب ، أن يهمل رؤساء الأعمال فى تنفيذ البرنامج حيث أنهم مطالبون بواجبات أخرى يعطونها دائماً ، وللأسف الأسبقية .

وهكذا يتضح من العرض السابق ، أن تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها ، يسهم فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنسب للمشروع ، هذا فضلا عن أنه يمكن لأى منشأة من المنشآت من أن تقوم باعداد برامج التدريب لتحقيق التنمية الإدارية من قاعدة الهرم حتى قمة البناء على هدى تحليل الوظائف والأعمال ، على أساس أن القوى البشرية العاملة هى أهم عنصر فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

سابعاً — اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال

Essentials to Effective Organization

أوضحنا عند عرضنا للعنصر الخامس اللازم توافره لتحقيق التنظيم العلمى للمشروعات ، أهمية تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها ، وأن من بين ما يحققه مثل هذا التحليل إسهامه فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنسب للمشروع . . كما وعرفنا أن التنظيم هو الإطار العام الذى تتم من خلاله الإدارة ، وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفاً فى ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية ، أى أنه أداة لتحقيق هدف . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن التنظيم توضيح مختلف العلاقات ، وتحديد الأساليب التى تؤدى بها القوى العاملة فى المشروع أعمالها ، ومختلف أوجه نشاطها . . والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل ، بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع . . كما أوضحنا أن هناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى إطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه . . الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع ، عن طريق إحكام التنظيم ، بحيث لا يوجد فيه أى ثغرة من الثغرات تجعل القوى العاملة فى وضع تصبح فيه

غير فاهمة أو واعية أو مدركة لتحقيق أهداف المشروع ، وأنه ينبغي دائماً تحقيق الترابط والتكامل بين جميع مستويات المشروع ، وكذلك جميع أوجه النشاط التي تبذل فيه ، وهذا بدوره يؤدي إلى معرفة « ما نوع السلطة التي يجب أن توزع في الهيكل التنظيمي » ؟ وهذه المسألة تتعلق بطبيعة علاقة السلطة في المشروع ، أي مشكلة الإدارة التنفيذية والاستشارية .

What kind of authority should be allocated in the organization structure ? This question has to do with the nature of authority realationships in an enterprise — the problem of line and staff.

الهيكل التنظيمي : Organization Structure

يرى « آرثر ويمر » أن الهيكل التنظيمي لأي مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات ، والتدرج في اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق إدارة عليا تملك حرية واسعة broadest latitude ؛ وإدارة وسطى ، وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة في اتخاذ القرارات . . وأن القرارات التي تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة ، أي من الرئيس إلى مرؤوسه الذي يتحمل المسئولية والمساءلة عن النتائج التي يحققها ، ويرفع بشأنها تقارير إلى رئيسه .

كما ويرى « ويمر » أن الهياكل التنظيمية ينبغي أن توضح بالخرائط التنظيمية Organization Charts ؛ التي تبين المراكز الوظيفية وعلاقات السلطة القائمة ، وتعكس بعض أنواع تقسيمات العمل في المنشأة .. وأن الهياكل التنظيمية تساعد على التأكيد بأن الأجزاء المختلفة في المشروع لن تتخذ قرارات متعارضة ، وأن جميع القرارات والأعمال ستترابط مع بعضها البعض Dovetail Together ، حيث تستخدم جميع المصادر بفاعلية ، ووفقاً للخطط الموضوعة ، لتحقيق النتائج المرغوبة Desired Results ،

والهيكل التنظيمي يتضمن الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المنشأة ، بحيث يمكن القول أن الخريطة التنظيمية إن هي إلا صورة تظهر الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي ، وإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات ، فان الهيكل التنظيمي السليم غالباً ما يساعد على حلها .

If conflicts arise, a sound organizational structure often helps to resolve them.

والهياكل التنظيمية الفعالة ، هي تلك التي تتصف بالمرونة ، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات غير الرسمية ، التي غالباً ما تبرز في نطاق التنظيم الرسمي . . وقد أوضحنا من قبل أشكالا توضح البنيان الهرمي للهيكل التنظيمي ، وعرفنا منها أن قمة الهرم تتمثل فيها الإدارة العليا . . ثم تليها الإدارة الوسطى . . ثم الإدارة الإشرافية . . ثم الإدارة المباشرة .

أما « دالتون مكفرلاند » فانه يوجز تعريف الهيكل التنظيمي فيما يأتي : « نعني بالهيكل التنظيمي النموذج أو شبكة علاقات العمل بين مختلف الوظائف وشاغليها » .

كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي لهما هياكل . . أما التنظيم الرسمي فيحدده القرار التنفيذي ، بينما التنظيم غير الرسمي ينبثق من أفراد معينين داخل التنظيم . نتيجة لتفاعلهم ومشاعرهم .

" By organization structure we mean the pattern or network of relationships between the various positions and the position-holders : Both formal and informal organizations posses structures, that of the formal being defined by executive decision and the informal developing out of the interactions and sentiments of the particular individuals comprising the organization "

طبيعة الهيكل التنظيمى :

The Nature of Organization Structure

يرى « دالتون مكنرلاند » أن الهياكل التنظيمية تختلف من شركة لأخرى اختلافاً كبيراً ، غير أنه يوجد بينها تشابه كبير ملحوظ فى جوانب أساسية . وهذه الجوانب يمكن تعميمها . بحيث يمكن القول أن « الهرم التنظيمى The Organizational Pyramid » ، يتصاعد من القاعدة العريضة والتى تمثل مجموع العمال . ثم الإدارة الإشرافية ، ثم الإدارة الوسطى ، ثم الإدارة العليا .

والهياكل التنظيمية توضح « كلا البعدين الأفقى والرأسى Both the horizontal and vertical dimensions . والبعد الرأسى يوضح المستويات الإدارية التى يتضمنها الهيكل التنظيمى . وعلى قمة هذه المستويات « الإدارة العليا » ، التى ينبغى أن يكون لديها الإحاطة الشاملة بجميع العمليات التى تتعلق بادارة المشروع ، ثم يتجه المشروع نحو تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات بمزيد من التفصيلات كلما تدلينا فى المستويات الإدارية . التى يتوقف عددها على السياسة الإدارية للمشروع ، والتى ينبغى أن تراعى تحقيق التوازن ، بحيث لا تتعدد المستويات الإدارية إلا بالقدر الذى تراه لازماً وضرورياً لتحقيق الأهداف ، ومما لا شك فيه أن تصميم الهيكل التنظيمى أساساً ، ينبغى أن يتوافر فيه عنصر المرونة . بحيث يمكن عند الاقتضاء ، تحقيق هذا التوازن ، خاصة وأن المشروع ينشأ لكى يستمر وينمو ، وهذا من شأنه أن يفرض على الإدارة أن تراقب النشاط وفقاً للأصول العلمية ، وأن تحقق علاقات متوازنة بين المستويات الإدارية . والمراكز التى تتواجد فى البعد الأفقى . . وكما أوضحنا تتطلب الأصول العلمية ضرورة تحليل الوظائف

والأعمال للقيام بمقتضيات التقسيم الإدارى إلى وحدات رئيسية وفرعية ، إلى غير ذلك من أنواع التقسيمات .

وهناك ملاحظة يجب أن نوجه إليها الأنظار ، وهى أن المصطلحات الإدارية داخل الهياكل التنظيمية تختلف من مشروع لآخر ، فمثلا فى المنشآت الصناعية تستخدم مصطلحات إدارية مثل المراقب ، والإدارة العليا ، وغير ذلك من الألقاب التى تختلف اختلافاً ملحوظاً من مشروع لآخر . . ومصطلح « مجموع الإدارة يعنى جميع المستويات الإدارية فوق العمال » .

" Practice in idustry concerning the use of such managerial terms as superintendent top management, and other titles, varies considerably from one company to another. The management group term includes all levels abvoe that of the workers ".

ويرى « مكفرلاند » مثلا أن مستويات الهيكل التنظيمى تتمثل فيما يلى :

الإدارة العليا Top Management	الإدارة الوسطى Middle Management	الإدارة الإشرافية Supervisory Management	القاعدة العريضة من العمال
تتمثل فى : ١ ــ القيادات التنفيذية Chief Executives ٢ ــ كبار المعاونين التنفيذيين Senior Executives	تتمثل فى : ١ ــ رؤساء الإدارة أو الأقسام Department or Division Heads ٢ ــ المراقبون Superintendents	تتمثل فى : ١ ــ المقدمين العامين Genral Foremen ٢ ــ مشرفى الخط الأول (مقدمين) First-line Supervisors (Foremen)	

الهيكل التنظيمى فى بعض الشركات الأمريكية :

أوضحنا فيما سبق أنه رغماً عن اختلاف المسميات فيما يتعلق بالمصطلحات الإدارية المستخدمة ، إلا أن هناك اتفاق على التشابه فى الأساسيات التى تتعلق بالتدرج فى المستويات ، وقد رأينا أنه قد يكون من المفيد أيضاً أن نعرض فيما يلى للنتيجة التى توصل إليها « بروفسور هلدن وزملاؤه» فى هذا الخصوص. . . فقد أجروا بحوثاً على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية ، عددها ٣١ شركة . . ونشروا نتيجة هذه البحوث فى عام ١٩٥١ ، وكان مجموع أصول هذه الشركات يتراوح بين ١٠٠ (مائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أصغر الشركات ، ٩٠٠ (تسعمائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أكبر الشركات . . وكان مجموع أصول هذه الشركات جميعاً يقرب من ثمانية بلايين من الدولارات ، أى بمتوسط يقرب من ٢٦٠ (مائتين وستين) مليوناً من الدولارات لكل شركة . . وكان عدد عمال هذه الشركات يقرب من ٨٥٠٠٠٠ عامل ، ويتراوح عدد عمال كل شركة بين ٥٠,٠٠٠ ، ٨١,٥٠٠ عاملا . ويبلغ متوسط عدد العمال ٢٧٠٠٠ عامل تقريباً .

وقد تبين من البحث الذى أجروه فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ، أن الإدارة العليا فى هذه الشركات تنقسم إلى ثلاثة مراحل رئيسية :

Three Basic Zones or levels of Top Management

المرحلة الأولى : إدارة الأمناء Trusteeship Function وهذه مهمتها رعاية مصالح المساهمين ، ووضع السياسات العامة للشركة ، وينبثق منها الرئيس President الذى يسهم إيجابياً فى الإشراف على وضع السياسات موضع التنفيذ .

المرحلة الثانية : الإدارة العامة General — Management or Admisstrative Funetion وهذه تقوم بمهام التخطيط والتنسيق والرقابة

على المنشأة بوجه عام ، كما تقوم بتحديد الأهداف .

المرحلة الثالثة : إدارة الأقسام Divisional or Departmental Management Function وهذه تعتبر مسئولة أمام الإدارة العامة عن القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .

كما تبين أيضاً من هذه الدراسة أن بعض الشركات تضيف إلى هذه المراحل الإدارية الثلاث . . المرحلتين الأخريين فى الهيكل التنظيمى . . وهما :

الإدارة الفرعية للأقسام : Sub-Divisional Management

وتعتبر مسئولة أما إدارة الأقسام عما تقوم به من أعمال

الإدارة الميدانية : Field Management .

وتختص بدراسة التوزيع وما يتطلبه من خدمات . .

وفى إطار هذه المستويات تقوم الشركات بعمل التقسيمات اللازمة بأبعادها الرأسية والأفقية التى تحقق التوازن داخل الهيكل التنظيمى للمشروع ، ويمكن للراغب فى مزيد من الاطلاع حول هذا الموضوع أن يرجع إلى كتابنا « أصول الإدارة العلمية » .

وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمى :

Critiques of Organization Structure

أوضحنا فى مناسبات عديدة ، أن الفكر الإدارى يتابع دراساته من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية للانسان ، وبالتالى المشروعات . . ومن أجل ذلك نشأت مدارس فكرية أوضحناها ، ولعل أهم مميزات هذه المدارس استنادها إلى الأسلوب العلمى لتأكيد النتائج التى توصلت إليها . . ومن منطق متابعة التفكير العلمى فى كل ما يجد من بحوث ودراسات تتعلق بالإدارة ، وجدنا من يتصدى بالانتقاد لفكرة تصميم هيكل تنظيم رسمى للمشروعات . .

ويطلق علماء التنظيم والإدارة على هؤلاء المتقدين « الزملاء أصحاب مدرسة المراجعة الفكرية » Scholars of the reviosionist school of thought

وذلك لأن كثيراً من علماء التنظيم والإدارة ، يرون بأننا بدأنا ننشر المفاهيم السليمة لتصميم هيكل تنظيمى للمشروعات ، وأن المشروعات بدأت تتفهم الهيكل التنظيمى ، وأثره بالنسبة للمديرين والعمال . . وكذلك تأثيره على حجم وكمية العمل فى المشروع amount and quality of work done in a business ، بحيث لا مجال الآن للخوض فى دارسة انتقادية تتعلق بهذا الموضوع .

وعلى رأس المنتقدين للهيكل التنظيمى الرسمى « كريس آرجريس Chris Argyris » الذى كتب دراسة انتقادية حادة serious criticism عن أثر الهيكل التنظيمى على شخصية الإنسان . . ومن رأيه أن نظام السلطة فى المنظمة يخلق « شعوراً اتكالياً feelings of dependency بمعنى أن المرؤوسين يتكلون على رؤسائهم . . الأمر الذى ينجم عنه أشخاصاً غير نافعين unhealthy personalities :

كما وأن « وليم هـ . هويت William H. Whyte » قدم فروضاً مماثلة مستنداً فى آرائه على أسس فلسفية حيث يقول : « إن المنظمات تشكل الأشخاص بأسلوب يخنق فيهم روح المبادأة والابتكار ، ويصنع منهم « رجال منظمات » .

Organizations wrap personalities by stifling initiative and creating " organization men ".

ولعل هذه النظرة الانتقادية يعوزها حجج أكثر إقناعاً ، لأننا نعرف جميعاً أن الإدارة تهتم بالإنسان ، إذ أن مهمة الإدارة هى إنجاز الأعمال عن

طريق الآخرين . . أى عن طريق الإنسان . . فالإدارة إذن عملية إنسانية ، فهى تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى من جهة ، ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى . . أى أنها تدرس مسلك الفرد ، وتتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه . . وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته ، وذلك للاهتداء إلى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد وتطبيق العلوم الحديثة التى تسهم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقاً علمياً . . أى أن الإدارة تدرس الإنسان ككائن حى يتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة به ، ومن أجل ذلك أيضاً تحث الإدارة فى إيجاد لغة الاتصال المناسبة. .إذ المعروف أنه وفقاً للتطور الحضارى الذى نعيش فيه أن لغة الاتصال هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وإدارية . . الخ . . ولغة الاتصال هذه تعتبر من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة ، وقد أنشئت « للاتصال الجيد » كراسى أستاذية فى جامعات العالم ، هذا بالإضافة إلى مراكز أبحاث للمعلومات ونظم الاتصالات ، بحيث لا يشك أحد الآن فى إنسانية العملية الإدارية . . وهناك فارق بين الجهود التى تبذل عند وضع تصميم لهيكل تنظيمى لمشروع قبل إنشائه ، أو مراجعة هذا الهيكل بالنسبة للمشروع المستمر « فلا ينشأ بالطبع فى المنشأة المستمرة مشكلة . . هل يبدأ أحدهم ببناء التنظيم من أعلى إلى أسفل . . أم من أسفل إلى أعلى . . فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وشىء طبيعى أن يكون هناك اتجاه نحو المراجعة المستمرة للمهام فى كل مجموعة ، وأن يمتد هذه الاهتمام بحيث يشمل جميع المستويات حتى يمكن أن تواكب المنشأة التطورات التى ترشدنا إليها لاختيارات التى أجريت ، وذلك فيما يتعلق بالجماعة وتوزيع المهام على أفرادها » .

وفيما يلى النص :

" Of course, in a going concern the problem of whether one builds from the top down or the bottom up does not arise. The organization process is continuous, and the normal expectancy is that the tasks themselves and their grouping will be simultaneously under consideration at all levels in order to bring the enterprise into tune with tested quides of association and assignment ".

ولعل من الأفكار المنطقية التى يمكن أن نرد بها على هذا الرأى ، أنه حيث يوجد خط سلطة تنفيذى ، فان هذا يعنى وجود رئيس ومرؤوس يرتبطان ببعض بخط من السلطة يمتد من الأول إلى الثانى . . وكما يوضح « ج. د. مونى » فى كتابه « مبادىء التنظيم » أن هذه السلطة التسلسلية موجودة فى كل منظمة على شكل مدرج . وقد سمى هذا الترتيب التسلسلى « بالمبدأ المتدرج فى التنظيم

" The scalar principle in organization "

وقد توجد أنواع متعددة من العلاقات ، كالعلاقات التنفيذية أو الاستشارية . . إلا أن الهيكل التنظيمى خط واحد ، ولا يمكن أن يكون غير ذلك .

The structure of organization is single track only, and can never be anything else.

ولعل من الأسباب الرئيسية للانتقادات التى وجهها البعض إلى الهيكل التنظيمى . . مرجعها إلى أن فكرة الهيكل التنظيمى ، ونطاق الإدارة ، انبثقت مع مدرسة الإدارة العلمية ، الأمر الذى دفع المنتقدين إلى وصفها بأنها أفكار تقليدية ، غير أننا ينبغى أن نؤكد فضل المدرسة العلمية التى حمل لواءها « تايلور وفايول والتون مايو » وأن كثيراً من أصولها ومبادئها وقواعدها ما زالت تطبق فى مختلف المشروعات حتى اليوم .

الإدارة العليا : Top Management

مجلس الإدارة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث مفهوم الإدارة العليا ، وأوردنا وجهة نظر بعض البحوث التى أجريت عن الإدارة العليا فى الشركات الأمريكية .. وكيف أنهم فى أمريكا يعتبرون مجلس الإدارة هو قمة الإدارة العليا هناك .. وذلك نظراً لدوره التخطيطى ، وأيضاً لأن رئيس المجلس هو رئيس السلطة التنفيذية بل أكثر من ذلك ، هناك شركات تستعين بأعضاء مجلس الإدارة كرؤساء لمجالات معينة من النشاط .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه تبين فى الولايات المتحدة الأمريكية ، شأنها فى ذلك شأن كثير من بلدان العالم ، أنه نادراً ما يهتم حملة الأسهم ولو مرة واحدة فى العام ، بحضور اجتماعات الجمعية العمومية التى تملك السلطة العليا فى الشركة .. إذ ينبغى على حملة الأسهم كمالكين للشركة أن يحضروا جمعياتها العمومية لمناقشة أعمال الشركات ، حفاظاً على حقوقهم ، وتوجيهاً للشركة لكى تسير فى الطريق الذى يحفظ كيانها ، ويرفع من شأنها .. هذا فضلا عن حق حملة الأسهم فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة ، وعلى قدر حسن فطنة هؤلاء ورويتهم يكون الاطمئنان عندما يمارسون وظائفهم فى وضع السياسات البعيدة المدى ، والقريبة المدى . . وعلى وجه العموم فى مراقبة نشاط الشركة ، وتسيير دفة أعمالها .

ولعل من الأهمية بمكان أيضاً أن نوضح أن حملة الأسهم كمالكين للشركة ، لا يمكنهم بأى حال من الأحوال مجتمعين أن يديروا الشركة بأشخاصهم ، ومن أجل ذلك فان عليهم أن يختاروا من بينهم الأشخاص الذين يثقون فيهم ، وتتوافر فيهم الصفات التى تمكنهم من تحمل تبعات هذه المرحلة

بما يضمن أفضل النتائج لصالح الأغلبية العظمى من المساهمين . . هذا العدد الذى يقع عليه اختيار الأعضاء . . هم أعضاء مجلس الإدارة . ومن هذا المنطق فان مهمتهم الأولى هى ترجيح وجهة نظر حملة الأسهم . . ولمجلس الإدارة بوصفه الرأس المدبر للشركة . حق ممارسة سلطات الشركة فى إطار الحدود التى قد توجد فى النظام الداخلى .

" The board of directors, as the managing head of the eorporation, has the authority to exercise the powers of the corporation, subject to any limitations that may be found in the by laws ".

وظائف مجلس الإدارة : Functions of the Board of Directors

سبق أن أوضحنا أن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة . هى إدارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها . أى لصالح حملة الأسهم . . فالى أى حد يتدخل أعضاء مجلس إدارة الشركة لتحقيق هذه الأهداف ؟ . . خاصة وأن هناك من يعتقد أن مجلس الإدارة إن هو إلا خدعة قانونية legal sham . . وأن مجالس الإدارة تقوم بدورها فى إدارة الشركات . وأن الفصل بين الملكية والإدارة . أدى إلى أن تهتم الشركات بالتنمية الإدارية . وأن تجعل المجموعات الإدارية الداخلية قوية جداً

Inside managerial group all-powerfull

وفى إيجاز يمكن أن نلخص ما تقوم به مجالس الإدارة فى معظم الشركات بما يلى :

١ – لعل من أهم المهام التى يقوم بها مجلس الإدارة . بالإضافة إلى مسئولياته تجاه حاملى الأسهم . أن يستشعر مسئولياته أيضاً قبل القوى العاملة التى تعتبر جهودها ضرورية لنجاح المشروع ، وكذا المستهلكين الذين يعتبر رضاؤهم عن منتجات المشروع أو خدماته عاملا أساسياً فى بقائه وازدهاره .

٢ – من المهام الأساسية التى يقوم بها مجلس الإدارة ، تحديد الأهداف العامة ، وفى هذا المقام لا يكتفى مثلا بالقول : « إن الهدف هو الربح » . . ذلك أن الربح يعتبر هدفاً أساسياً فى جميع المشروعات التجارية ، إنما ينبغى تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ، ووضع السياسات العامة التى يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف .

٣ – من الأعمال الهامة أيضاً اختيار رئيس مجلس الإدارة ، ويعتبر هذا العمل مهماً فى الشركات المساهمة . . نظراً لأن شخصية رئيس مجلس الإدارة غالباً ما تكون ذات تأثير طويل المدى على نشاط الشركة . بل أن البعض يرى أن هذه الشركات إذا وقع اختيارها على رئيس جديد ، فانما يعنى هذا إعادة النظر فى سياسة الشركة . . كما وأن الشركات الأمريكية تعطى لرئيس مجلس الإدارة الحق فى أن يعين كبار الموظفين ، وترى أن هذا ضرورياً ، حيث أنه الشخص الذى يقع على عاتقه أعباء الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وهو فى نفس الوقت مسئول أمام مجلس الإدارة . . فاذا لم يتمكن من اختيار معاونيه ، فلا ينبغى نتيجة لذلك اعتباره مسئولا عن الإدارة الناجحة لمجموع الشركة .

" If the president cannot select his lieutenants, he can hardly be held responsible for the successful operation of the corporation as a whole ".

٤ – يقوم المجلس بمهمة مراجعة النتائج Checking on results وهذه المهمة تنبثق من مسئولياته فى وضع السياسات ، ومن أنه مسئول أمام المساهمين عن إدارته الناجحة للشركة بما يضمن مصالح المساهمين ، وعلى هذا الأساس ، ينبغى على المجلس أن يراجع نتائج سياساته أولا بأول ، ويتطلب هذا دراسة القوائم المالية review of financial statements ،

والحصول على شهادة من أحد المراجعين المعتمدين المستقلين . . وهذه الشهادة ينبغى أن تتضمن دراسة دقيقة عن مستقبل السيولة النقدية ، ومصاريف المتاجرة ، والإيرادات ، والمصاريف الرأسمالية . . الخ . . وينبغى دائماً أن يقوم المجلس بتدقيقه فى النتائج أثناء حدوثها – بل إن الأفضل أن يقوم بهذا التدقيق قبل وقوعها .

" The board must check on results while they are occuring and, ideally, before they occur.

٥ – يقوم المجلس بالاعتماد النهائى للميزانيات Final approval of budgets سواء أكانت تلك الميزانيات تتعلق بالنقدية ، أو الإيرادات ، أو المصروفات أو المصروفات الرأسمالية ، أو تتعلق بمجموعة من الموظفين . . فجميع هذه الميزانيات تعتبر أدوات للتخطيط planning instruments . حيث أن نتائجها تترجم إلى الأرقام المتوقعة فى المستقبل ، وعلى هذا الأساس تعتبر أساساً لقياس درجة كفاءة الأعمال .

٦ – من المهام التى ينبغى على مجلس الإدارة أداءها ، وغالباً ما يغض النظر عنها ، هو العمل على تأمين استقرار تجارى طويل المدى Securing long-range business stability ، خاصة وأن المشروعات تعيش فى ظل ظروف محيطة متغيرة ، من الناحية المادية والاجتماعية والسياسية . . ولذلك نجد أن « تشستر بارنارد » يقول فى كتابه فى وظائف المديرين : « على الرغم من أن التنظيم الرسمى للمشروع قائم ومنتشر فى كل الأجزاء Omnipresent ولا يمكن التهرب منه ، إلا أن هناك حقيقة . . وهى أن التعاون الناجح عن عن طريق التنظيم الرسمى شىء غير عادى . . وليس شيئاً طبيعياً .

" It is a fact that successful cooperation in or by formal organizations is the abnormal, not the normal condition ".

والسبب فى ذلك أن البيئة التى تعيش فيها المشروعات بيئة متغيرة ، وفيما يتعلق بالجانب التجارى منها ، فان التغيرات التكنولوجية ، وفى التسويق ، وفى أذواق المستهلكين ، وفى الأحوال السياسية والاقتصادية . . ونمو منشآت للأعمال جديدة . . كما هو الحال فى منشآت الخصم discount house . . الخ . . كل هذا ينبغى أن يتنبه إليه أعضاء المجلس بصفة عامة ، ورئيس المجلس بصفة خاصة باعتباره رئيساً للهيئة الإدارية للمنشأة . . ويقول : ه . موورر H. Maurer « يقع على عاتق مجلس الإدارة : والإدارة معاً مهمة . تجنب وقوع المنشأة فى أى ضيق . . ومهمة الحفاظ عليها . . والإبقاء على شخصيتها . . وضمان استمرارها » .

" Board and management alike are in the business of avoiding calamity, of preserving the company, maintaining its personality, ensuring its continuity ".

أى بتعبير آخر . . أن المنشأة قد نشأت لتعيش دوماً . . وعلى هذا فانه من واجب مجلس الإدارة أن يقبل مسئولية استمرار حياتها .

" In other words, as the corporation form is designed to furnish immorality, so it is the duty of the board of directors to accept responsibility for survival ".

٧ – من المواضيع الهامة التى تقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة ، اتخاذ قرار فيما يتعلق بتوزيع الأرباح . . أرباح على المساهمين ، بصفتهم مستثمرين ، والذين غالباً ما يحكمون على جهود أعضاء مجلس الإدارة بالنتائج التى تعود على المساهمين ، حيث أن هذه النتائج تعتبر حصيلة الجهود التى بذلها أعضاء مجلس الإدارة ، وفى مقدمة هذه النتائج « الأرباح » . . وكذلك هناك شركات تأخذ بمفهوم مشاركة العمال والموظفين فى الأرباح حفزاً لهم

على الشعور بمسئولية المالك صاحب الشيء ، وبالتالى زيادة كفاءتهم الإنتاجية . . وهؤلاء أيضاً يتطلعون إلى الأرباح . . هذا بالإضافة إلى أن السياسات المالية التى تتبعها المنشأة قد تلجأ إلى الاقتراض للقيام بمقتضيات التوسع ، وسياسات الاقتراض هذه تقابلها التزامات مالية واجبة السداد . . فاذا كان الأمر كذلك ، فما الذى يفعله مجلس الإدارة ؟ . . هل يوزع الأرباح ؟ . . قد يتخذ قراراً بالتوزيع ، وحينئذ فانه يكون بذلك قد أخذ بالسياسة القائلة فيما يتعلق بالمستثمرين « إن المكاسب الفورية فى اليد ، خير من المكاسب التى تتحقق منها فى المستقبل نتيجة بقائها واستثمارها فى نشاط المشروع » .

" Immediate earnings in hand than invest in future earnings of the business ".

وقد يتخذ قراراً ببقاء الأموال . . وسداد الالتزامات . . وحينئذ يكون قد مارس وظيفته فى الوصاية على مصالح المستثمرين والمشروع ككل . . على أى حال إن مثل هذا القرار يرتبط بالتخطيط المالى للمشروع financial planning ، والقانون يتطلب دائماً من أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا فى أمور الشركة بعناية معقولة ، تماماً كما يتصرف الرجل العاقل فى شئونه الخاصة .

" The law requires them to act with the same reasonable care that a prudent man would exhibit in handling his own property ".

٨ – تبين من عديد من الدراسات التى أجريت والتى تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة ووظائفهم ، أن واحداً من أهم هذه الوظائف ، هو توجيه الأسئلة التى تدل على الفطنة وحسن التمييز .

" It has been found that one of the significant functions of a director is to ask discerning questions ".

ولعل من أهم الجوانب التى تستخدم فيها هذه الأسئلة . ممارسة مجلس الإدارة لمهمة من أهم الأعمال التى يقوم بها . . وهى اتخاذ القرارات فى الأمور التى يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين . . فينبغى على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الإدارة الذين يلمون إلماماً كاملا بمختلف أوجه النشاط فى المشروع ، إنما الأعضاء الآخرين أيضاً عليهم أن يشتركوا فى تبعة اتخاذ القرار ، خاصة وأن هؤلاء الآخرين غالباً ما يتميزون بالخبرة فى معالجة المواقف ، وأن لديهم إدراك حسى بمشكلات المشروع intuitive feeling about business problems .. ويدخل فى مفهوم الإدراك كما نعلم الخبرة بالمواقف الإدارية ، وربط الشخص لبعض جوانب خبراته بمحيط البيئة التى يعمل فيها ، سواء أكانت هذه البيئة داخلية أو خارجية . . وتفاعلة مع هذه البيئات ، وعن طريق هذا التفاعل يكتسب إحساساً خاصاً ومهارات خاصة تتيح له السبيل للمشاركة والإسهام فى اتخاذ قرارات يؤخذ فى الاعتبار عند إصدارها حصيلة هذا الإدراك الحسى للمواقف .

واتخاذ القرارات كما نعلم يتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها يتخذ القرار . ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها . . ثم وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها فى إطار الجهد الذى يبذل من أجل دقة وحياد البيانات التى تجمع . وذلك حتى لا يصدر القرار مشوباً بأى نوع من أنواع الانحياز . . ومن هنا تأتى أهمية الأسئلة الاستفسارية التى تتميز بالفطنة وحسن التمييز من قبل أعضاء مجلس الإدارة . لأولئك الذين يتقدمون بالدراسات التى على ضوئها تتخذ القرارات ، وغالباً ما يكونوا الرؤساء التنفيذيين . . فان هؤلاء



على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية إتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة . . أن هذا يتطلب منهم أن يقوموا بالدراسات قبل موعد انعقاد الجلسات ، وعليهم أن يتعرفوا على جميع جوانب المشكلة موضوع القرار ، والوسائل الموضوعة لحلها ، وتحليلها وتقييمها . . « لاتخاذ القرار الأفضل من بين البدائل المعروضة » . ... ثم بعد هذا عليهم أن يشرفوا أيضاً على أساليب المتابعة وتقييم النتائج .

إذا عرفوا « أن أعضاء المجلس يشتهرون بالمشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات . . وأن كل فرد منهم يقوم بدوره فى الإسهام فى صنع القرار ، وأن من بين هذه الجهود التى تسهم فى ذلك دراساتهم الخاصة القائمة على الإدراك الحسى للمشروع — وبالتالى المناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التى تتميز بالفطنة وحسن التميز . . كل هذا يجعل الرؤساء يدخلون فى الاعتبار ما قد يتوقعونه من الأسئلة التى ستوجه إليهم من أعضاء مجلس الإدارة ، ويقومون بإعداد إجابات موجزة لكى يتمكنوا من الدفاع عن وجهة نظرهم . . وبذلك يسهم الجميع فى جعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يفهم جميع أعضاء مجلس الإدارة أن عملية اتخاذ القرار ليست مسألة شخصية . . كما أن فاعلية القرار وكفاءته ليست محصلة لنوعية القرار الذى يتخذه شخص معين . إنما عملية اتخاذ القرار تعتبر أمراً تنظيمياً . . والمعيار الذى يمكن على أساسه تقييم منظمة ما ، هو نوعية القرارات التى تتخذها هذه المنظمة ، بالإضافة إلى الكفاءة التى توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ .

تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة :

لعل من الجوانب المهمة فيما يتعلق بزيادة فاعلية مجلس الإدارة فى القيام بواجباته ، ما تلجأ إليه بعض الأمم من الأخذ بالأساليب الإدارية التى ترى ضرورة تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة ، آملة من وراء ذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية ، وذلك عن طريق تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة فى الهيئة الإدارية العليا التى يقع على عاتقها تحديد الأهداف ورسم السياسات وقيادة المنشأة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية .

وقد أخذت مصر بهذا المفهوم ، فأصدرت فى يوليو عام ١٩٦١ القانون رقم ١١٤ ، والقانون رقم ١٣٧ ، اللذان نصا على ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة وقتئذ على سبعة ، على أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضوان أحدهما عن الموظفين ، والآخر عن العمال ، وذلك عن طريق الانتخاب ، ثم صدرت القوانين رقم ١٤١ ، ١٤٢ لسنة ١٩٦٣ وغيرها لزيادة فاعلية مشاركة العمال فى الإدارة بزيادة نسبتهم فى مجلس الإدارة ، وإحاطتهم بالضمانات التى تكفل لهم أداء مسئولياتهم فى حرية تامة . فزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة إلى تسعة أعضاء ، على أن يكون من بين هؤلاء التسعة — أربعة أعضاء عن العاملين فيها دون تفرقة بين عامل وموظف ، ورفع مدة العضوية من سنة إلى سنتين ، وامتد سريان القانون إلى العضوية بمجالس إدارات الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، بعد أن كان قاصراً على الشركات . . كما نص على وجوب اجتماع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بعد أن كانت مرة كل ثلاثة أشهر . . كما جعل التحقيق مع العاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة من اختصاص النيابة الإدارية ، وقصر حق وقفهم وتوقيع عقوبة الفصل عليهم على المحكمة التأديبية وحدها ، وذلك حماية للعاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة مما قد يتعرضون له من ضغط أو إكراه أو أى نوع من أنواع المؤثرات أثناء قيامهم بأعمالهم . . وزيادة فى تحقيق مفهوم المشاركة فى الإدارة ، نص على تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد فى الشركة تشكل بقرار من مجلس الإدارة ، من ثلاثة أعضاء ، من بينهم واحداً أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين ؛ وفى ذلك ضمان لإشراف القوى العاملة المنتخبة على شئون الأفراد وهى من الأمور الهامة التى تعنى بها القوى العاملة بصفة خاصة . . كما صدرت القوانين التى تحدد وتنظم مشاركة العمال فى فائض الإنتاج ، وذلك حتى يتحقق مفهوم الولاء والانتماء

للمشروع الذى يبذل فيه العامل أقصى جهده ، ويشارك فى ثمرة النجاح الذى أسهم فى تحقيقه .

ومما لا شك فيه أن تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة ، واشتراكهم فى الأرباح له نتائج إيجابية ، نلخصها فيما يلى :

١ – اشتراك القوى العاملة فى رسم السياسات التى يسير على هديها المشروع ، يعنى إسهامهم فى وضع أساس البناء النظامى له ، وهذه لا بد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فاذا لم تعرف بوضوح تعذر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق . هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تساعد على رفع الروح المعنوية ، إذ من المعروف أنه إذا سار الأسلوب الإدارى على أساس إصدار التعليمات ، وأن على العمال « أن يصدعوا بما يؤمروا ! . . » إذا حدث هذا فما لا شك فيه أن النتيجة المترتبة على ذلك ، ضعف الروح المعنوية بين القوى العاملة : وضعف الروح المعنوية يترتب عليها ضعف الإنتاج ، هذا فضلا عن أن الجهل يولد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل أما مشاركة العمال فى رسم السياسات فانها تخلق بينهم الثقة فى سلامة الإدارة .

٢ – من بين الجوانب الهامة التى تهتم بها المنشآت ، تدفق العمل وفقاً للخطط المرسومة ، وأن تنساب السلطة الرسمية فى خطوطها الطبيعية وبحيث تتمكن من تنسيق وضبط وتوجيه أفراد القوى العاملة ، وأن يعرف الجميع أن المنشآت تسعى جاهدة لإشباع الاحتياجات المشروعة للأفراد بالقدر الذى تتسع له مواردها وإمكانياتها ونموها وازدهارها ، وأن تحقيق هذا يتطلب

المراقبة المستمرة ، وتحقيق ولاء القوى العاملة إلى أعمالهم فى المنشأة بحيث يتحقق الامتزاج بين المنشأة والعاملين فيها . . والأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة ، يحقق الفهم الكامل للقرارات التى تتخذ ، وبذلك يسهل على ممثلى العمال والموظفين أن يقنعوا القوى العاملة بما يصدره مجلس الإدارة من قرارات ، وبالتالى قبول القوى العاملة النتائج النهائية المترتبة على هذه القرارات .

٣ – شعور القوى العاملة بمسئولية المالك صاحب الشىء ، ومن شأن هذا أن يخلق فيهم قوة دافعة للسير قدماً بالمشروع نحو النمو ، إذ أنهم يستشعرون حقاً وصدقاً أن تقدم المشروع يعتبر تقدماً لهم ، وتحسيناً لشئونهم الاقتصادية والاجتماعية . . هذا فضلا عن شعور القوى العاملة بأنها سيدة نفسها ، بدلا مما يشعر به العامل فى المنشآت الأخرى التى لا تأخذ بهذا المفهوم ، حيث ينتابها شعور بالقلق ، وأن عليها أن تبحث دائماً عن سيد ليستأجرها ويتحكم فى رزقها ، وغالباً ما يستحل لنفسه فائض قيمة عملها ورزقها .

٤ – لعل من أهم الجوانب التى يستهدفها الأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة ، هو الفهم الكامل لطبيعة الإدارة ، ودورها الخلاق فى تنمية المشروعات ، وأنه بدون الإدارة السليمة ، فان « عناصر الإنتاج » تبقى كما هى ، ويتعذر تحويلها إلى إنتاج . . وفى جميع المجتمعات ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أنه على قدر كفاية الإدارة ونجاحها فى القيام بأعباء الوظائف المختلفة الملقاة على عاتقها يقدر للمشروع البقاء . . وفوق هذا نجاحه واستمرار تقدمه ونموه . . وأن تمثيل العمال يعمل على تحقيق وحدة وتضامن الهيئة الإدارية العليا » بأجل معانيها . . وبدلا من المصطلحات الشائعة التى تدور عن «مسئوليات

رأس المال » . . « وحقوق رأس المال » . . أو « حقوق القوى العاملة » . . بدلا من ذلك . . يذوب الجميع فى وحدة واحدة بحيث ينبغى أن يصبح هناك شعار واحد للجميع وهو « مسئوليات الإدارة » .. باعتبار أن الجميع وفقاً لنظرية التمثيل يشاركون فيها ، ومسئوليات الإدارة هذه تعبر عن الاعتقاد بأن التغيرات الاقتصادية يمكن أن تحدث عن طريق تحسين كفاءة الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية . . ولتحسين كفاءة الإنسان ينبغى العمل دائماً على تحسين أداء الأعمال وأنماطها المختلفة . . وهذا يتطلب تبسيط أداء العمل work simplification وهذا يتطلب بدوره تحليل عمليات الإنتاج ودراسة الزمن الذى تؤدى فيه جزئيات أداء العمليات . . إلى غير ذلك من الجهود التى تؤدى إلى زيادة كفاءة العمال ، وبالتالى زيادة الدخل . . ومما لا شك فيه أن تحقيق ذلك يتطلب الاستعانة بالخبراء فى أساليب التنظيم وطرق العمل Organization and Methods Techniques وهؤلاء لكى يقوموا بمهمتهم عليهم أن يتعاملوا مع مختلف القوى الوظيفية فى المنشأة لكى يحصلوا على المعلومات والبيانات الحقيقية اللازمة للقيام بمقتضيات التطوير ، وحتى يحصل الخبراء على ذلك ، لا بد من التعاون الوثيق القائم على الفهم والثقة فى أهداف الإدارة . . ويرى علماء التنظيم والإدارة أن تمثيل العمال والموظفين يؤدى إلى كسب تعاون العمال والمشرفين وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل ، بحيث تسير الإدارة فى برامجها التى تتعلق بتحسين طرق وأساليب الإنتاج بمعدل أسرع ، وتحقق نتائج أفضل .

الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة :

من الأمور التى قد تتفاوت فيها الآراء بين علماء التنظيم والإدارة ،

موضوع الصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة ، حتى يصبح مجلس الإدارة مجلساً مثالياً .

" Opinions may vary as to what characteristics the ideal board of directors should possess ".

وقد حاولنا أن نتعرف على أفضل الآراء فيما يتعلق بالصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة أو بمعنى أصح مجلس الإدارة ككل . ورأينا أن من خير ما نسترشد به فى هذا الشأن رأى المعهد الأمريكى للادارة American Institute of Management . . الذى قام ببحوث فى هذا الموضوع فى عام ١٩٥١ ، وأصدر حكماً أوضح فيه أن أفضل مجلس للادارة فى الولايات المتحدة الأمريكية هو مجلس إدارة المؤسسة العامة للأغذية General Foods Corporation ، نظراً لأن تشكيل مجلس إدارة هذه المؤسسة لوحظ فيه أنه يغطى الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من وجهة نظر المقاييس التى وضعها مجلس إدارة المعهد فى هذا الشأن . . فأعضاء المجلس كانوا نشطين فى الشئون المدنية والتجارية والخيرية ، وكل ما يتعلق بشئون المجتمع ، وبذلك أظهروا اهتماماً وتفهماً لأهمية العمل فى انسجام كامل مع المجتمع . . وقد عمل الأعضاء سوياً كفريق ، وكان نشاطهم يتسم بالمسئولية فيما يتعلق بدور المؤسسة فى رعاية وتنمية مصالح المساهمين ، والموظفين ، والجمهور ، وقاموا بدورهم كأعضاء فى مجلس الإدارة بجدية . . وبما أن جميع أعضاء مجلس الإدارة كانوا يعيشون فى مناطق قريبة من مقر المؤسسة ، فان الاجتماعات الدورية التى كانت تعقد كانت منتظمة . . ونظراً لكفاءة القيادة الإدارية لرئيس المجلس ، وزملائه من كبار المديرين ، فان الشواهد كانت قائمة على أن مجلس الإدارة فعلا كان يقوم بدوره وفقاً لأفضل المقاييس التى تتطلبها الإدارة .

وفيما يلى النص :

" In other respects, this board met the institutes standards. Its members were active in civic, business, charitable, and other community affairs, thereby showing an awareness to the importance of attunement with the community. The members worked well as a team, were actively responsible for the corporation's role in promoting the interests of stockholers, employees, and the public, and apparently took their functions as directors seriously. Since all members lived within commuting distance of the work, regular meetings were well attended. Because of the effective managerial leadership of chairman of the board, and the other top officers, evidence exists that the board actually functioned as best management practice demands ".

وهناك دراسات عديدة أخرى أجريت عن مجالس الإدارة ، والصفات والقدرات التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء هذه المجالس ، ويكاد يكون هناك اتفاق غالب على ما يأتى : .

١ – أن مثل هذه المجالس ينبغى أن تكون مجالس متوازنة ، بمعنى أن يتوافر فيها ممثلين عن إدارة الشركة . . وممثلين عن الهيئات الخارجية ذات المصالح فى الشركة . . وممثلين عن كبار المساهمين . . هذا بالإضافة إلى خبراء فى مجال الإدارة العامة .

" Such balanced board would include representatives of company management, outside interest, large ownership itnerests, and experts in general management ".

٢ – ينبغى أن يتوافر لأعضاء المجلس الفهم الكامل لحقيقة الدور الذى يقوم به المجلس ، وأنه الهيئة التى تقوم بمهمة تحديد الأهداف ، وتصميم الهيكل التنظيمى ، ووضع السياسات العامة الطويلة المدى وأحكام أنظمة الضبط والرقابة على مختلف أوجه النشاط ، وقياس نتيجة أداء الأعمال . . الخ

وكل هذا يتطلب توافر الكفايات القادرة على تفهم أداء مختلف أوجه النشاط فى المنشأة . وذلك حتى لا يسود بين القوى العاملة فى الشركة ، أن كبار المديرين التنفيذيين هم فعلا المسيطرون على مجالس الإدارة . . وأن أعضاء مجلس الإدارة إن هم إلا « محبون لمراكزهم complacent » « وأدوات طيعة rubber stamps » . . « ومساحوا جوخ back-scratchers » « ويتبادلون المنافع logrollers » « ولا يتسموا بالمسئولية irresponsible » « يتعاملون مع أنفسهم self dealers » « ومديرون غير أكفاء ، لا يعرفون ما هى واجباتهم ، ويؤدون أعمالهم بطريقة آلية تعوزها الحماسة » .

" Incompetent managers who do not know what their duties are and treat these perfunctorily.

٣ – ينبغى أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة مصالح مالية فى المنشأة A personal financial interest in the enterprise ، إذ المعتقد فى المجتمعات الرأسمالية أن المساهمين الكبار ، فضلا عن قدرتهم التمويلية ، فان ازدياد حدة المنافسة فى السنوات الأخيرة ، جعل هؤلاء المساهمين يسعون للحصول على التخصصات اللازمة للمشروع لمقابلة حدة هذه المنافسة حتى وإن كانت هذه التخصصات من الخارج .

٤ – يحسن أن يكون أعضاء مجلس الإدارة . . أعضاء فى عدد محدود من الشركات A limited number of other directorship وذلك حتى يمكن أن يركزوا جهودهم فى العمل على تحقيق أهداف الشركات التى ينتسبون إليها ، ولا يقتصر جهدهم على مجرد حضور الجلسات ، بل ينبغى أن يكون لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بدراسة جدول الأعمال . وأن يقوموا بالدراسات والاستقصاءات اللازمة فى هذا الشأن . . وهناك نقطة أخرى نحب أن نوضحها ، وهى أن بعض الشركات تغالى فى قيمة المكافأة

التى تمنح لعضو مجلس الإدارة مقابل حضوره الجلسة ، فلا أقل من أن يبذل الجهد الذى يتعادل مع المبلغ الذى يحصل عليه والا كثرت الأقاويل . هذا فضلا عن أن تعدد العضوية فى عدد كبير من مجالس الإدارة ، قد تكون له أسباب أخرى مظهرية ، فالبعض يجد أن اشتراكه مع أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأخرى يعود عليه بمنافع شخصية هامة .

" His association with the other members of a corporation's board provides important advantages to him ".

٥ – ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن يكون على دراية بأوجه نشاط الشركة التى ينتمى إلى هيئتها الإدارية ، فاذا كان مثلا عضواً فى مجلس إدارة شركة صناعية ، ينبغى عليه أن يكون على دراية بالشركة الصناعية وإنتاجها الصناعى A familiarity with company and its industry ويستحسن كذلك أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، ومما يساعد كثيراً على حسن أداء هؤلاء الأعضاء لمهامهم ، إلمامهم بقواعد المحاسبة ، وإمساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للشركة ، ومعرفة النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط المشروع المختلفة ، ومتابعة تطور مركزه المالى باستمرار وبانتظام ، كتلك النسب التى تستخرج من الكشوف لمعرفة أى تغيرات تطرأ على الأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة . إلى غير ذلك من عناصر الميزانية .

٦ – ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن تكون له مصالح كافية تؤكد انتظام حضوره للاجتماعات ، والتقدير التام لمشاكل الشركة

A sufficient interest to ensure regular attendance at meetings and thoughtful consideration of company problems.

وينبغى أن يكون واضحاً أنه ينبغى عليه أيضاً بعد دراسة المشكلات دراسة وافية ، أن يكون عنده الرغبة والقدرة على النقد A willing to critieise وذلك لأنه من خلال النقد البناء تتضح الآراء ، ومن أجل هذا تهتم الشركات اهتماماً كبيراً بشخصية رئيس مجلس الإدارة ، ومن أهم الصفات التى يهتمون بها ، بالإضافة إلى قدرته العلمية ، أن يكون ديمقراطى الأسلوب ، ذو قدرة على عرض الأهداف وشرح الأساليب التى يمكن عن طريقها تحقيقها ، وتوزيع الأعباء على أعضائها فى المجلس بالقدر الذى يتناسب مع قدرة كل فرد واستعداداته ، على أن يكون ذلك فى إطار تعاون مجموعات صغيرة منبثقة عن المجلس يسودها روح الفريق . .

ومن أهم الصفات التى ينبغى مراعاتها عند اختيار رئيس مجلس الإدارة ، التأكد من أنه ليس متسلط الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسات مجلس الإدارة ، جلسة الفرد الواحد . أى جلسة يتم فيها التوجيه من طريق واحد . . هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء وأفكار ومقترحات ينبغى التأكد من أن رئيس المجلس يتقن فن إدارة الجلسات ، بحيث يغطى جميع الجوانب التى تتعلق بكل مشكلة وهذا يتطلب منه أن يعطى الفرصة لكل راغب فى عرض وجهة نظره . . بل فى كثير من الأحيان يحاول هو من جانبه أن يحفزهم على إبداء وجهة نظرهم . . وذلك حتى يتعرف على وجهة نظر جميع الزملاء إن أمكن ، وبذلك يشعرهم بأهميتهم الذاتية . . وأن لكل فرد منهم فعلا وجهة نظر مستقلة An independent viewpoint ومما لا شك فيه أن الأعضاء إذا مارسوا هذا الأسلوب . وتأكدوا من أن لهم رأياً فى الموضوعات والمشكلات القائمة ، وأن الاجتماع تسوده روح المشاركة والتعاون الحق ، وأن الجميع يسهمون فى التعرف على نواحى الضعف ، ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الإرشادات البناءة التى تساعد فى رسم



ينبغى عند اختيار رئيس مجلس الادارة ، التأكد من أنه ليس متسلط الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسة مجلس الادارة توجيها من طريق واحد . . هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء . وأفكار . . ومقترحات ! ! . .

سياسة الشركة وتوجيهها . . إذا شعروا بذلك ، فانما يحفزهم هذا إلى مزيد من إجادة الدور الذى يقومون به . . لأنهم تأكدوا عن طريق التطبيق أن التوجيه يتم عن طريقين . . طريق رئيس المجلس . . وطريقهم . . وبذلك يمتزج الطريقان فى جهد مشترك نحو تحقيق الأهداف .

٧ ـ من الصفات الأخرى التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة أن لا يوجد لديهم مصالح تتضارب مع مصالح الشركة No adverse interest ، وهذه الصفة هامة وضرورية ، فينبغى مثلا أن لا يكون عضواً فى مجلس إدارة إحدى الشركات ، الشخص الذى يزاول لحساب نفسه . أو لحساب غيره ، نشاطاً من نوع النشاط الذى تقوم به الشركة ، ولا شك أن هذه قاعدة هامة وسليمة ومعقولة وضرورية ، فان العضو الذى يمارس نشاطاً تزاوله الشركة ، يعتبر منافساً لها . . ومن ثم لا يمكن الاطمئنان إلى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية ، بل أكثر من هذا قد يكون هذا العضو سبباً فى إثارة كثير من العراقيل التى تحول دون التوسع فى آفاق من النشاط الذى يفكر هو شخصياً فى ارتياده..هذا بالإضافة إلى القيم الخلقية moral values التى ينبغى أن يدين بها عضو مجلس الإدارة نحو المجتمع ، إذ أن هذه القيم تجعله يستشعر مسئوليته الكبرى نحو زملائه ونحو المجتمع الذى هو جزء منه . . ويمكن القول حقاً وصدقاً ، أن أى مشروع لا ينبغى أن يقوم إلا إذا ارتكز على هذه القيم الأخلاقية التى ينبغى أن يتمسك بها مؤسسوا المشروع . وكذلك جميع المواطنين . . وأعضاء مجلس الإدارة هم قادة . . فينبغى عليهم أن يكونوا قدوة . . وينبغى عليهم أيضاً أن يكونوا مستقيمين يعملون فى إطار السلوك الاجتماعى الرفيع ، وتقاليد المجتمع المتعارف عليها .

تكوين مجلس الإدارة : Composition of the Board of Directors

ويهمنا قبل أن نختتم هذا العرض الموجز عن مجلس الإدارة ، وأهميته القيادية فى تحقيق الكفاءة الإدارية فى المشروعات ، أن نوضح أن كثيراً من الأبحاث قد أجريت عن كيفية تكوين هذا المجلس ، وتناولت الدراسات فيما تناولت ، ضرورة أن تأخذ كل شركة فى الاعتبار أن يكون أعضاء مجلس الإدارة ، على جانب كبير من الخبرة والدراية بطبيعة عمل الشركة ، ووظائفها الرئيسية ، بحيث يتمكنون من القيام بهذه الوظائف على أفضل وجه ممكن ، وقد أوضحنا سابقاً أنه يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة ، أو على الأقل لدى الأغلبية منهم ، إلمام تام وخبرة واسعة بالمواضيع الأساسية التى تتطلبها إدارة الشركة ، والتى منها مثلا التنظيم ، التمويل ، والمحاسبة ، والإنتاج والتسويق ، وإدارة الأفراد .

غير أننا نوجه النظر إلى أن الشركات الأمريكية تعترف بأنها وجدت صعوبة كبيرة فى أن يتوافر لديها من بين المساهمين من هم على جانب كبير من الخبرة والاستعداد ، وأن يتوافر لديهم الوقت ، بحيث يمكنهم أن يسهموا فى تقدم المشروع وازدهاره . . هذا فضلا عن الانتقادات الكثيرة التى وجهت إلى تشكيل مجلس الإدارة بأكمله من المساهمين ، والتى عبر عنا أصحابها بوضوح ، « مبينين أنه ما دام مجلس الإدارة يتحمل المسئولية النهائية فيما يتعلق بالسياسة الأساسية ، وفيما يتعلق باختيار كبار المديرين المسئولين عن التنفيذ ، وفيما يتعلق باجازة المصاريف الضخمة ، وفيما يتعلق برعاية مصالح المساهمين . . وأنها مصانة فى الأمد الطويل ، فان تشكيل مجالس الإدارة بأكملها من الداخل يعتبر تنظيما شاذا ولا يمكن اعتباره مقياساً صالحاً » .

وفيما يلى النص :

" The point is rather effectively made that, since the board has the ultimate responsibility for basic policy, for the selection of top operating executives, for the authorization of major expenditures, and for seeing that the long-run interests of the stockholders are protected, boards of directors consisting wholly of insiders are an organizational anomalys'.

ولعل هذه الآراء ، هى التى دفعت كثيراً من الشركات إلى الاتجاه نحو الاستعانة من الخارج بما أطلقوا عليهم « أعضاء مجالس إدارة محترفين Professional Directors وذلك من أجل تحقيق زيادة فاعلية مجالس الإدارة In order to increase the effectiveness of boards ، إذ أن هؤلاء تتوافر فيهم القدرة والخبرة الواسعة ، هذا بالإضافة إلى استعدادهم لتخصيص الجهد والوقت اللازمين للواجبات التى يكلفون بها ، أو الاقتراحات التى تقدم إليهم . . والمدير المحترف غالباً ما يخصص وقته لعدد من الشركات مقابل المكافآت التى يحصل عليها ، وبشرط أن تكون هذه الشركات غير متنافسة . . وفى انجلترا مثلا التى أخذت بهذا الأسلوب منذ أمد بعيد لا يعتبر أمراً غير عادى أن يشغل أحد هؤلاء المحترفين من واسعى الخبرة عضوية مجلس إدارة خمسة أو ستة شركات ، وأن يتقاضى من كل شركة مبلغ يتراوح بين خمسة آلاف إلى عشرة آلاف دولار سنوياً .

أما فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تبين من دراسة قام بها مجلس مؤتمر الصناعات الوطنية فى عام ١٩٤٦ National Industrial Conference Board حيث وجه استقصاء لعدد من أعضاء مجالس إداوة الشركات ، فقد تبين من الإجابات أن أكثر من خمسين فى المائة ممن وجهت إليهم الأسئلة حبذوا فكرة ضم بعض أعضاء مجلس الإدارة المحترفين إلى المجالس ، وعلى أساس أتعاب سنوية ، وأن لا يعملوا فى شركات متنافسة . . وكذلك ينبغى أن يتوافر فى هؤلاء الأعضاء النظرة الاستقلالية الموضوعية ، بمعنى أن

لا تكون لديهم وجهة نظر متميزة لأى طرف من الأطراف .. أى الحكومة . . أو إدارة الشركة . . أو المساهمين . . أو المستهلكين . . إنما نظرتهم الموضوعية تستهدف الصالح العام ، وتضعه فوق كل اعتبار .

وفيما يتعلق بعدد أعضاء مجلس الإدارة ، فكلما كان عدد أعضاء المجلس متناسباً مع نشاط الشركة والقدرة على تأدية وظائفه ، كلما كان أثره أفعل . . ولعل من المفيد أن نوضح أن هناك من يرى عدد أعضاء أى لجنة من اللجان يؤثر على فاعلية أدائها لأعمالها ، كما قيل « أن مجلساً للادارة يتشكل من عشرة أشخاص هو هيئة إدارية . . أما مجلساً للادارة يتشكل من أكثر من ثلاثين شخصاً إنما هو هيئة للمناقشة » .

" A directorial board of ten is an executive body and a board of over tqirty is a debating body".

كما وأن هناك من يرى أن مثل هذا القول ليس صحيحاً على إطلاقه ، مستنداً فى ذلك إلى أن المجلس قد يكون قليل العدد ، غير أن قلة العدد هذه قد تكون على حساب تمثيل الخبرات والكفاءات والقدرات اللازمة لحسن أداء المجلس لأعماله ، كما وأنه قد يكون كبيراً ، الأمر الذى يصعب معه إدارته بفاعلية ، وعلى هذا الأساس ، فينبغى أولا مراعاة نوعية أعضاء مجلس الإدارة التى يحتاج إليها نشاط الشركة .

أنواع العلاقات فى التنظيم
Types of Organizational Interrelationships

تمثل العلاقات بين المسئولين جزءاً مهماً فى إدارة العمل ، وهى لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسئولين فحسب . . بل أنها تتسع لأكثر من ذلك ، فقد توجد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة ، تحقق التعاون فيما بينها على إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

والتنظيم فى صورته المثالية تتوزع بمقتضاه المسئوليات على كافة المستويات .

فمجلس الإدارة مثلا ، يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة ، وكيفية تنفيذ العمل فى المشروع .

ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس . وهو مسئول أمام المجلس ، بتنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين والرؤساء يوكل لكل منهم الإشراف على وجه من مختلف أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة أو كثرة طبقاً لحجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له . . ويتحمل بعض هؤلاء مسئولية مباشرة فى الإدارة . . ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة . . ويتحمل فى كلتا الحالتين كل منهم مسئولية فى تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التى يتولى مسئولياتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المسئوليات ، ويمنحون من السلطات ، القدر الذى يمكنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة .

ولا تخرج الأنظمة فى أى منشأة عن نوع من الأنواع الثلاثة الآتية :

١ – النظام التنفيذى أو العسكرى Line or Military Type

٢ – النظام الوظيفى Functional

٣ – النظام التنفيذى والاستشارى Line and Staff

فى النظام الأول ، تكون المسئولية مباشرة بمعنى أن المرؤوسين يتلقون الأوامر ممن فوقهم فى المستويات الإدارية .

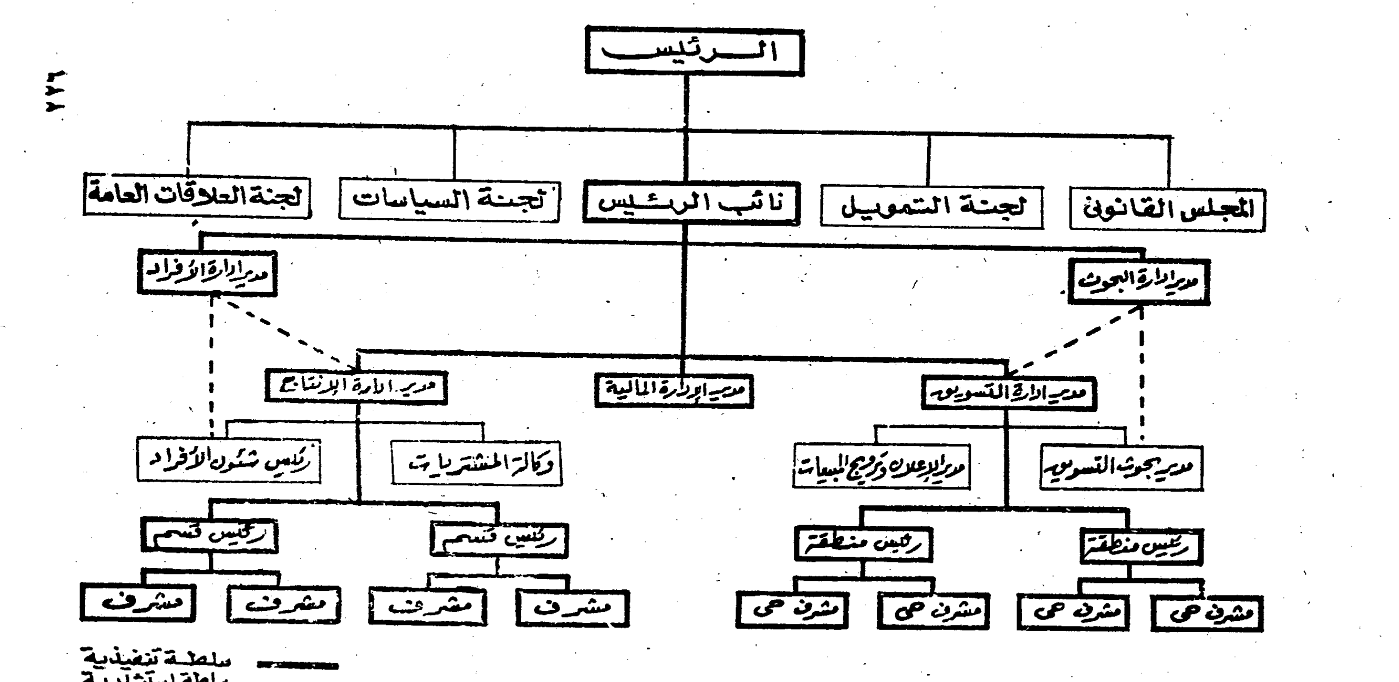
وفى النظام الثانى ، يتولى الفنيون أعباء الإدارة ، ويستعينون بالسلطات التى تقتضيها وظائفهم باعتبارهم أقدر من غيرهم على فهم هذه الوظائف وتصريف أمورها .

والنظام الثالث يعتبر مزيجاً من النظامين الوظيفى والتنفيذى . . فان الإداريين فيه يستعينوا بالمتخصصين من الفنيين كمستشارين قبل البت فيما يعرض عليهم من الأمور .

ويتضمن التنظيم أنواعاً مختلفة من العلاقات ، تتلخص فيما يلى :

١ – العلاقات التنفيذية المباشرة : Direct Executive Relations

وتتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بادارة العمل وتنفيذه ، وقد يكون الرئيس مديراً عاماً أو مديراً لوجه من أوجه النشاط ، أما مرؤوسوه فهم رؤساء الأقسام والمشرفون . . وغير ذلك من تقسيمات تصل إلى قاعدة البناء التنظيمى . والعلاقات فى هذه الحالة تبدو فى صورة سلطة الأوامر التى يصدرها المدير . ويقوم بتنفيذها المرؤوسون. وتستند العلاقة إلى القاعدة العامة وهى سلطة الرئيس المباشر Direct Authority ويستطيع الرئيس بمقتضى هذه القاعدة أن يصدر الأوامر إلى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .



يوضح الشكل انه غالباً ما توجد أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات داخل التنظيم كالسلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية .

غالباً مايسود فى الهيكل التنظيمى للمنشآت الكبيرة أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات . . كالسلطة التنفيذية ، وهى سلطة مباشرة من الرئيس على مرؤوسيه ، وتنساب فى تدرج هرمى ، وكما هو واضح فى هذا الهيكل . . تنساب السلطة من الرئيس إلى نائب الرئيس ثم إلى مديرى إدارات البحوث والأفراد والتسويق والمالية والانتاج . . ومن مدير إدارة التسويق إلى رؤساء المناطق ثم مشرفى الأحياء . . ومن مدير إدارة الانتاج إلى رؤساء الأقسام ثم المشرفين .

أما السلطة الاستشارية فهى علاقة فنية بين الرئيس ومساعدوه من المستشارين ، وهذه العلاقة تنساب من أسفل إلى أعلى ، حيث يرفع المستشارين بآرائهم إلى الرئيس ليبت فى الأمور ، وكما هو واضح فى الرسم فان الرئيس يحصل على الخدمة الاستشارية عن طريق لجنة العلاقات العامة ، ولجنة السياسات ، ولجنة التمويل ، والمجلس القانونى . . وكذلك فان مدير إدارة التسويق يحصل على الخدمة الاستشارية من وكالة المشتريات ورئيس شئون الأفراد .

أما السلطة الوظيفية ، فهى سلطة خاصة محددة ، كسلطة مدير إدارة الأفراد فيما يتعلق بشئون الأفراد ، وتحديد الأجراءات الملائمة لمعالجة المنازعات العمالية ، وهى غالباً ماتتمثل فى الرقابة الوظيفية .

وفى الغالب عندما يتم التقسيم الادارى فى الشركات على أساس المناطق ، فان المديرين والرؤساء يجمعون بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية .

٢ – العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة Lateral Relations

تتواجد هذه العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة فى المنشآت بين رئيسين أو أكثر فى مستوى إدارى واحد ، ويكونون مسئولين أمام رئيس أعلى واحد ، ويقع على عاتق كل رئيس منهم مسئولية قسمه . . غير أن مقتضيات العمل وكفاءة الإدارة تتطلب تعاون كل رئيس مع الآخر فى إيجاد الحلول اللازمة للأمور التى ترتبط بها المصالح المتبادلة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى المباشر .

٣ – العلاقة الوظيفية Functional Relations

وتتمثل هذه العلاقة فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع . . كما هو الحال فى المشروعات الكبيرة التى تتميز بالقدرة على استخدام هؤلاء الفنيين . . ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى الفنية فى المنشأة كلها والاطمئنان إلى أنها بلغت درجة عالية من الكفاءة ؛ ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين ثلاث مسئوليات :

الأولى – التعاون فى وضع سياسة الأقسام التى يرأسونها .

الثانية – تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومرؤوسيهم .

الثالثة – تحمل المسئولية أمام رئيسهم – وغالباً ما يكون المدير العام – عن الكفاءة الإدارية لأوجه النشاط التى تدخل فى نطاق تخصصهم .

• وواضح أن علاقة الرئيس الفنى بمرؤوسيه علاقة مباشرة . وأن علاقته برئيسه كذلك علاقة مباشرة . . أما علاقته بمن يماثلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة .

٤ ــ العلاقات الفنية Technical Relations

تعنى العلاقة الفنية ، العلاقة التى توجد بين الرئيس ومساعده الخاص أو مساعديه للتشاور فى شئون تتصل بالعمل ، وهذه العلاقة لا توجد إلا فى المستويات العليا للمنشأة حيث يحتاج المدير العام إلى مستشار خاص ، وتنحصر مسئولية المستشار فى مساعدة المدير الذى يلحق به ، وغالباً ما تتحدد منذ البداية طبيعة المسائل التى يرجع المدير إليه فيها لأخذ استشارته ، فيكون طابعها عاماً أو خاصاً . . وعلى المستشار أن ينفذ التعليمات التى تصدر إليه من رئيسه وليس له الحق فى إصدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر . . وغالباً لا يكون له من المرؤوسين سوى سكرتير ، وإذا قضت الأوامر الصادرة إليه من رئيسه الاتصال بالأقسام المختلفة للمنظمة ، فينبغى ألا تتعدى هذه الاتصالات حدود البحث فى والدراسة ، لأنه ليس له على هذه الأقسام أى نوع من السلطة سواء أكانت مباشرة أو وظيفية .

تنظيم اللجان Committee Organization

تعتبر اللجان من الوسائل التى تستعين بها الإدارة فى أداء مهامها ، و يمكن القول أنه لا توجد وسيلة من وسائل الإدارة يتسع فيها المجال للأخذ والرد ، وتختلف عليها الآراء ، مثل وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية . إذ تبين من عديد من الدراسات أن بعض الشركات لا تؤمن بفكرتها . وأن بعض علماء التنظيم والإدارة ، كالأستاذ ر. س. ديفز R.C. Davis يرى فى اللجان أنها « نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز ، وليس لها خصائص تنفيذية » .

" Distinct type of staff organization " having no " line characteristics '.

بينما يغالى البعض الآخر فى تحبيذ الأخذ بفكرتها Over do the idea

وقد تكون اللجان رسمية أو غير رسمية formal or informal وتعتبر اللجان رسمية إذا أنشئت كجزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمشروع وتحددت المهام التى تقوم بها ، وكذلك سلطاتها ، ويلاحظ أن معظم اللجان الدائمة التى توجد فى مختلف المشروعات من هذا النوع . . أما اللجان غير الرسمية فهى تلك التى ليس لها مكان فى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنشأة ، وغالباً ما تشكل هذه اللجان بقصد الحصول على تفكير جماعى يتعلق بمشكلة معينة .

" Group thinking on a particular problem ".

وتتهم بعض الشركات وسيلة الاستعانة باللجان ، بأنها وسيلة غير مجدية .. فهى تتسبب فى تضييع الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلا عن أنها خانقة لقوة الابتكار ومقللة للشعور بالمسئولية ، كما وترى بعض الشركات . أن اللجان بدلا من أن تتخذ قرارات حاسمة وواضحة ، نراها تلجأ إلى إيجاد أنصاف الحلول ! . .

غير أنه من جانب آخر ، نرى بعض الشركات تقرر أن اللجان تعتبر وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر ، وذلك إذا أحسن تكوينها وتنظيمها وتوجيهها . . ويرى فيها الأستاذ و. هـ. نيومان W. H. Newman مجموعة من الأشخاص ، تشكل خصيصاً من أجل أداء بعض الأعمال الإدارية .

" Group of people specifically designated to perform some administrative act ".

وهناك من يرى أن ضرورات العمل تقتضى تنظيم لقاءات بين المدير والرؤساء الذين يعملون تحت إشرافه . . ومن هذه الضرورة ، يرون أن اللجان تتيح الفرصة لمثل هذه اللقاءات ، ويرون أنها أفضل من اللقاءات الرسمية ، حيث أن اجتماعات اللجان غالباً ما يسودها الطابع غير الرسمى

Informal meetings ، هذا فضلا عن أن وقت المدير ثمين . . ومقابلته للرؤساء واحداً بعد الآخر ، قد يكون فيها بعض المضيعة ، بينما لتائه معهم مجتمعين فضلا عن اختصاره للوقت ، فانه قد يسفر عن التقائهم مجتمعين ، التعرف على كثير من الأمور التى تعود بالصالح العام على المشروع .

وفيما يلى نورد بعض الاعتبارات التى نراها هامة وضرورية ، حتى يمكن للجان أن تحقق أهدافها .

١ – نطاق عمل اللجان :

تهتم اللجان بمناقشة الحقائق التى تتعلق بموضوع معين ، وتتبادل فيه وجهات النظر Exehange views . وينبغى حرصاً على وقت اللجان أن تقدم إليها كافة البيانات والمعلومات والإحصاءات التى تتطلبها ، وذلك حتى يتم تبادل وجهات النظر على أسس علمية تعتمد على الحقائق . . وبذلك تتمكن من أن تصل إلى توصيات بناءة فى الموضوع المعروض عليها .

كما وينبغى التأكد قبل تشكيل أى لجنة من اللجان ، أن هناك حاجة ضرورية إلى إنشائها ، وذلك لأنه فى بعض الأحيان يوجد بالمنشأة هيئات فنية تستطيع أن تقوم بالدراسات اللازمة ، وتقدم توصياتها .

وتعتبر اللجان عظيمة الأهمية لتحقيق الأغراض الآتية :

(١) تنسيق وجهات نظر الأعضاء ونشاطهم .

(ب) تسهم فى تقديم توصيات على أسس مدروسة للادارة العامة ، والتى تستند إلى هذه الدراسات عند اتخاذ القرار النهائى .

(ج) يمكن الحصول عن طريق اللجان على آراء عدد كبير من الأشخاص الذين يتصفون بالكفاءة والقدرة .

(د) تعتبر بعض الشركات وسيلة اللجان جزءاً هاماً فى نظام الرقابة الذى يحكم شئونها .

٢ ـ حاجة اللجان إلى هيئة مساعدة Auxiliary Agency

يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كثير من البيانات والمعلومات ، وإذا وكل إلى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فان ذلك يستغرق كثيراً من وقتهم ، هذا فضلا عن أنه قد لا يوجد بين أعضاء هذه اللجان من يحسن القيام بهذه المهمة . فيقع غالباً على عاتق رؤساء اللجان وسكرتيريها مهمة القيام بهذه المهمة إذا سمح لهم وقتهم بذلك ، حيث أن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم .

ولتجنب هذه الصعوبات تلجأ بعض الشركات إلى تعيين موظف دائم للجنة تكون مهمته تدوين محاضر جلساتها كما ويقوم بجمع وتحليل المعلومات ، ويعين له بعض المساعدين إذا كان العمل كثيراً .

وهناك طريقة أخرى ، هى تخصيص إدارة فنية تعمل كهيئة متخصصة تقوم بجمع الإحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم إلى اللجان بتوصياتها ، وترفع مع هذه التوصيات ملخصاً لكل ما قامت به من جهود ، ويكون على اللجنة بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها .

وفى حالات أخرى كثيراً ما تقدم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات وترفق معها وجهة نظرها بما تراه من مقترحات .

وتستخدم الطرق السابقة بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع ، هذا فضلا عن أن ذلك يمكن اللجنة من السرعة فى

العمل ، وتركيز وقتها فى المناقشات المفيدة التى تعين على اتخاذ أحكام القرارات .

٣ – تحديد الوظائف والمسئوليات تحديداً واضحاً :

Well defined functions, Responsibilities.

تعتبر اللجان جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ، وعلى ذلك فيجب أن تحدد التنظيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمركزها الحقيقى . وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى . كما ويجب أيضاً تحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها . مثل هذا التحديد والتوضيح له أهميته الخاصة ، نظراً لأنه كثيراً ما تحدث عند الاستعانة باللجان أن تحال عليها مشاكل كثيرة ، ويكون معظم هذه المشاكل بعيداً عن أغراضها .

وعلى هذا فان تحديد وظائف اللجان ومسئولياتها تحديداً واضحاً يضمن تركيز أعضاء اللجان لجهودهم فى القيام بالأعمال التى أنشئت من أجلها .

٤ – حسن اختيار الأعضاء Well Chosen Members

تختار المنشآت أعضاء اللجان بحيث يمثلوا وجهات نظر معينة ، غالباً ما تكون وجهة نظر أقسامهم ، وذلك لأن طبيعة عمل بعض اللجان تقتضى تمثيل وجهات نظر بعض الأقسام كما هو الحال فى لجنة الإنتاج إذ يتطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والإنتاج .

ويتطلب الأمر فى بعض اللجان الأخرى اختيار أشخاص تتوافر لديهم قدرات وصفات معينة ، كلجنة الرقابة مثلا ، فانها تتطلب أن يكون الأعضاء على جانب كبير من القدرة على التحليل ، والإلمام بمواضيع كثيرة ، وعدم التشبث بفكرة معينة . هذه الصفات قد تكون أكثر أهمية لهذه اللجان من اشتراك الأقسام .

ويحسن غالباً أن يكون عدد أعضاء اللجان فى أقل الحدود الممكنة ، فمثلا فى حالة لجنة كلجنة الإنتاج المذكورة آنفاً يحسن أن لا يتعدى عدد أعضائها عن ثلاثة بالإضافة إلى سكرتير اللجنة .

ولكن إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق العام فيجب أن يكون ممثلا لكل من الأقسام الإدارية والتنفيذية الرئيسية .

ويعين رئيس المجلس أعضاء هذه اللجان ، وليس بنا حاجة إلى القول Neadless to say بأن الأعضاء يجب أن يختاروا بعناية ، مع التقدير التام للأغراض التى أنشئت اللجان من أجلها .

٥ – العمل السريع الحاسم Prompt Effective Action

إن الوسيلة التى تدار بها اللجان ، لها أثر هام على نجاحها ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت اللجنة كبيرة كما هو الحال فى بعض لجان التنسيق ، فان حسن تنظيمها ، وإدارة اجتماعاتها يكون من الأهمية بمكان . وينتخب رئيس هذه اللجان عادة ليس فقط على أساس وظيفته ، بل أيضاً على أساس قدرته على الاحتفاظ بالمناقشة فى الموضوع Keep discussion relevant وقدرته على تلخيص الآراء ، واستخلاص خير الأحكام من المناقشات .

ويتطلب العمل فى اللجان ضرورة إعداد جدول أعمال قبل انعقاد جلساتها ، على أن يكون جدول الأعمال فى متناول الأعضاء قبل الاجتماعات . وإذا قدمت اقتراحات يعتقد أنها معقدة بعض الشىء ، أو اقتراحات فنية ، أو اقتراحات يثار عليها بعض الخلافات ، فيجب أن يرفق بجدول الأعمال مذكرات أو ملخصات توضح الفكر ، حتى يتاح للأعضاء فرصة الدراسة للالمام والمعرفة والتحليل ، والحصول على وجهات نظر معاونيهم قبل حضور الاجتماع .

ويتيح إتباع هذه الطريقة الفرصة للأعضاء للتفكير فى الموضوعات المطروحة عليهم والإدلاء بخير آرائهم فيها ، كما أن هذا الأسلوب يساعد على عدم تأجيل اللجان لحاجتها إلى البيانات ، أو اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة فى بعض الأحيان .

وفى بعض الحالات الروتينية التى تشير فيها حقائق الموضوع بوضوح إلى احتمال اتخاذ قرار واحد One possible way of action فقد جرت العادة على أن يمرر الاقتراح على الأعضاء فى مكاتبهم لإمضائه ، وذلك دون الحاجة إلى دعوة اللجنة للاجتماع . وتسمى هذه الطريقة فى الحياة العملية « بالموافقة بطريق المرور » .

اللجان العامة General Committee

هناك من يرى أن تنظيم الشركات الكبيرة يتطلب الاستعانة باللجان العامة الآتية :

١ ــ لجنة التنسيق : Co-ordination Committee

يوجد لكل شركة من الشركات مشاكلها الخاصة التى تتعلق بتنسيق مختلف أوجه نشاطها الإدارى والتنفيذى ، مما قد يؤدى إلى وجود نقص فى التنسيق . . وهذا يؤدى إلى الفوضى وبعثرة الجهود ، وقيام كل إدارة من الإدارات بعملها بصورة منفردة ، دون تفهم تام لاحتياجات وخطط ومشاكل الإدارات الأخرى. فمثلا قد تنفذ إحدى الإدارات الخطط الخاصة بانتاج نوع جديد ، بينما تهمل التفاصيل الخاصة بتوزيعه وبيعه .

لذلك يستحسن ، بل يجب دائماً قبل اتخاذ قرار نهائى فى أى اقتراح أو سياسة ، أن يتعرف رؤساء الإدارات من مديرى الأقسام على النتيجة المحتملة

لهذا القرار أو هذه السياسة على أقسامهم . وتعتبر لجان التنسيق خير وسيلة لتحقيق هذه الأغراض .

وتقوم لجنة التنسيق بالوظائف الآتية :

(ا) تعطى آفاقاً واسعة من المعلومات ،ووجهات نظر متباينة للمسئولين وذلك فيما يتعلق بالمقترحات أو السياسات المزمع وضعها موضع البحث ، لتكون مرشداً للادارة العليا عند اتخاذ قرارها . هذه المقترحات والسياسات تشمل مسائل كثيرة منها ما قد يطرأ على نظام المرتبات والأجور من تغييرات ، كذلك السياسات التى تتعلق بالأفراد وصلاحية طرق الرقابة المقترحة .

(ب) مناقشة وتنسيق خطط الإدارة ، وسياستها وأهدافها حتى يكون لدى جميع الرؤساء المسئولين ومختلف الإدارات خطة رسمية واضحة وموحدة للعمل ، وتحدد لجنة التنسيق مقدماً مواعيد وكميات الإنتاج ، والتغيرات المزمع إجراؤها فى نوعه ، كذلك التوسيعات الرئيسية فى مختلف الإدارات ، ومدى نشاط المنافسين ونتائج الميزانية ، ووسائل زيادة الأرباح الصافية .

(ح) تقدر مدى الحاجة إلى تغيير سياسات وطرق الرقابة إلى غير ذلك من السياسات ذات الصبغة العامة ، مع عمل توصيات مناسبة للادارة العامة كلما تطلب الأمر ذلك .

(د) تزود كل عضو من الأعضاء بمشاكل الإدارات الأخرى ، وبذلك تتسع وجهات النظر وفرص التنسيق .

ويندرج فى عضوية لجنة التنسيق رؤساء الأقسام الإدارية والتنفيذية ،

حتى تكون جميع الأقسام الرئيسية ممثلة فيها ، وذلك نظراً لأن هذه اللجنة تعمل لصالح المنشأة بصفة عامة .

ونظراً لأهمية نطاق هذه اللجنة ، فانها تزود بسكرتير دائم أو سكرتير يعمل بعض الوقت، تكون مهمته تذكير الأعضاء بمواعيد اجتماعات اللجنة المنتظمة ، ومواعيد إرجاء الجلسات إذا ما طرأ ما يدعو إلى ذلك .

٢ – لجنة المهايا والأجور : Wage and Salary Committee

من أهم المواضيع التى تهتم بها مختلف أنواع المنشآت موضوع المهايا والأجور وطريقة معالجتها ، ونحن نجد فى الحياة العملية بعض الشركات تترك للرئيس المختص أمر تقدير الأجر أو زيادته استناداً للتوصيات التى ترفع إليه ممن يهمهم الأمر ، وذلك لأن الرئيس نادراً ما يعرف الشخص موضوع الأجر ، أو الظروف التى تؤيد عدالة زيادته .

من أجل ذلك تكون بعض الشركات لجاناً لمعالجة موضوع المهايا والأجور ، ويندرج فى عضوية هذه اللجان معظم رؤساء الأقسام ، وفى حالات قليلة يكون من أعضائها عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أو من ينوب عنه .

وسواء أخذت الشركات بمبدأ اللجان أم لم تأخذ ، فان هذه الطريقة لا تسلم من النقد ، ذلك أن هؤلاء الرؤساء قد لا يستعملون سلطاتهم كما ينبغى أن يكون ، وينبغى على الشركات أن تأخذ بما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة تحليل الوظائف والأعمال وتقديرها وترتيبها فى وضعها المناسب ، والمعتقد أنه يمكن معالجة موضوع الأجور والمهايا على أسس موحدة وعادلة .

وتقوم لجنة المهايا والأجور بالوظائف الآتية :

(ا) إعادة النظر فى سلم المرتبات والأجور طبقاً لما قد يكون قد جد من ظروف تتطلب ذلك .

(ب) تقسيم الوظائف الجديدة وترتيبها بحيث تتلاءم مع نظام المرتبات والأجور القائم .

(ح) إعادة النظر فى جميع الطلبات التى تتعلق بشئون الأفراد .

(د) إعادة النظر فى معدلات المرتبات والاجور فى كل قسم ، للتأكد من مطابقتها لجداول الشركة الأساسية .

(ه) الموافقة على التغيرات فى مرتبات الأفراد Changes in individual salaries وذلك فى نطاق حدود معينة .

ويفضل دائماً أن يكون عدد أعضاء مثل هذه اللجنة فى أقل الحدود الممكنة وأن يرأسها مدير المنظمة نظراً لموقفه المحايد ، ومعرفته بوجهة نظر الشركة العامة ، والوظائف وقيمتها وأن يكون العضو الثانى المفيد فى هذه اللجنة هو مدير المستخدمين نظراً لمعرفته بالموظفين ، وإلمامه بوجهة نظر الشركة العامة ، هذا فضلا عن سهولة حصوله على التقارير الخاصة بالموظفين. أما العضو الثالث والأخير فيجب أن يكون رئيس القسم أو الإدارة التى ينظر فى شئونها .

ويلاحظ أن اللجنة تمنح سلطات فى نطاق حدود معينة تقرره ، وإذا حدث ولم تتفق اللجنة على رأى ما معروض عليها ، فيجب أن يعرض الأمر على سلطة أعلى لاتخاذ قرار بشأنه .

٣ ــ لجنة المخصصات : Appropriations Committee

يعتبر موضوع مراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها من المصروفات الضخمة من الموضوعات المهمة التى تكون فيها اللجان منتجة ، وتلجأ شركات

كثيرة إلى استخدام « ميزانية تقديرية » سنوية للمصروفات الرأسمالية ، لتحديد المبلغ الإجمالى الذى تصرفه الشركة على التحسينات الأساسية الرأسمالية أثناء السنة ، مع بيان المبالغ الإجمالية الخاصة بكل إدارة من الإدارات .

وقبل البدء فى تنفيذ مشروع يعمل له تحليل كامل للتأكد من ضرورته ويعهد إلى لجنة خاصة يطلق عليها لجنة المخصصات ، ومهمة هذه اللجنة إجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، هذا بالإضافة إلى مهمتها فى الرقابة على هذه المشروعات .

وتقوم لجنة المخصصات بالوظائف الآتية :

(ا) تجميع مفردات الميزانية السنوية للمصروفات الرأسمالية وذلك من واقع ما تطلبه مختلف الأقسام من إنشاءات حديثة وطبقاً لتقديراتها وتقسيم المشروعات وترتيبها بحسب أهميتها ، وعرض الأمر على سلطة أعلى للموافقة عليها من حيث المبدأ .

(ب) إعادة النظر فى الطلبات المقدمة من الإدارات المختلفة لإدراج مبالغ خاصة فى الميزانية ، ويتطلب هذا تحليل كل مشروع تحليلا كاملا مع النظر بعين الاعتبار إلى مدى الحاجة إليه .

(حـ) الموافقة على إدراج طلبات التخصيص السليمة فى الميزانية ، ما دامت هذه الطلبات فى حدود السلطة المقررة للجنة وغالباً ما تخول الإدارة العامة لهذه اللجنة سلطة إدراج بعض المشروعات فى الميزانية إذا لم تتعد قيمتها حداً معيناً .

(د) توصى بادراج بعض المشروعات التى لم تتضمنها الميزانية ، كذلك تقدم توصياتها للادارة العامة بشأن تنفيذ بعض المشروعات

السليمة التى تتطلب اعتمادات كبيرة ، ولا يكون فى سلطة اللجنة إدراجها فى مشروع الميزانية .

ولا يندرج فى عضوية هذه اللجنة إلا من تكون هناك حاجة ماسة إلى رأيه ككبير المهندسين Chief Engineer نظراً لقدرته الفنية التى تمكنه من الحكم على مدى سلامة خطة الإنشاءات المقترحة ، والخبير المحاسب وذلك لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالناحية المالية والاقتصادية ، وعلى الأخص معرفة مدى كفاية الأموال الموجودة لدى المنشأة لتنفيذ المشروعات المقترحة والوقت الملائم لتنفيذها .

كذلك يندرج فى عضويتها مدير التنظيم والرقابة على التكاليف Director of organization and Cost-control وذلك للانتفاع بوجهة نظره فيما يتعلق بالحد من التكاليف وكذلك رئيس القسم المختص الذى يلزم وجوده لعرض خطته والتأكد من أن جميع العوامل قد أخذت فى الاعتبار All factors are given consideration .

ويمكن للجنة أن تستدعى آخرين لحضور اجتماعاتها إذا كان لرأيهم وزن كبير ، كاستدعائها مثلا لمدير البحوث .

ومما يدعم هذا الإجراء وجود هيئة تحليلية Analytical Agency يرأسها غالباً رئيس اللجنة نفسه ، ويكون على جانب كبير من الكفاية والدقة والقدرة على التحليل ، وتقوم هذه الهيئة التحليلية باعادة النظر فى جميع المقترحات وتحليلها . وبذلك تيسر على اللجنة عملها ، إذ تسترشد بما تقدمه لها هذه الهيئة من بحوث وتحليلات .

٤ – لجان الإنتاج : Products Committee

من الأمور الضرورية فى كل شركة ، الاهتمام بتنسيق وجهات نظر أقسام المبيعات والإنتاج والبحوث ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتغيرات فى نوع الإنتاج Line of Products هذا بالإضافة إلى تحرير الإدارة العليا من ضرورة الموافقة على كل تغيير فى الإنتاج مهما كان هذا التغيير طفيفاً . . لذلك كان من المنطقى وجود هيئة تتصف بالكفاية والقدرة ، وتأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج Simplifying the line of products ، وتهدف هذه الهيئة من وراء ذلك إلى أن تكون الشركة فى مركز أقوى من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح .

ويعتبر تكوين لجان للانتاج هو الحل المنطقى المعقول لسد جميع هذه الاحتياجات .

وتقوم لجان الإنتاج بالوظائف الآتية :

(ا) تعتبر لجان الإنتاج مسئولة عن إعادة النظر فى نوع الإنتاج وتحليله لاستبعاد الأحجام والمنتجات غير المربحة والبنود عديمة النفع أو غير المنطقية .

(ب) تعيد النظر ، وتقوم باعداد البرامج والبحوث التى تستهدف الاحتفاظ بنوع المنتجات على صورة ملائمة لحاجة السوق .

(ح) العمل على إضافة منتجات جديدة إلى نوع الإنتاج والنظر فى كل ما يتعلق بالعلامات التجارية والعبوات والماركات المسجلة آخذة فى الاعتبار تكاليف الإنتاج واتجاهات السوق ، واحتمالات الربح والمنتجات المنافسة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أعضاء ، هم رؤساء أقسام البحوث Research ، والصنع Manufacturing والمبيعات Sales ويكون مدير البحوث عادة هو رئيس اللجنة .

وغالباً ما تعتبر سلطة اللجنة نهائياً فى حالة الموافقة الإجماعية للأعضاء الثلاثة .

٥ – لجنة الأفراد (الموظفين) : Personnel Committee

يترك اختيار وتعيين الموظف للوظائف الرئيسية فى كثير من الشركات الأمريكية للمراحل التى تملك السلطة العليا فى الإدارة التنفيذية . فمثلا رؤساء العمال يجب أن يوافق على تعينهم مدير المصنع ومراقب الآلات . وقد يكون الأخذ بمثل هذه الطريقة ذو أثر فعال إذا استخدمت الوسائل التى تؤكد تعين المتفوقين من المرشحين .

ولكن المعتقد أن اتباع مثل هذه الطريقة ، غالباً ما يجعل مدير المصنع مثلا يقصر اهتمامه فى الترشيح للوظيفة الخالية على عمال القسم الذى به المكان الخالى ، وقد يؤدى ذلك إلى استبعاد أشخاص أكثر كفاية Beter qualified يتطلعون إلى هذة الوظيفة من الأقسام الأخرى .

كما وأن اتباع مثل هذه الطريقة قد يشوبها عيب آخر وهو احتمال صدور قرار التعين متأثراً بالاعتبارات الشخصية القائمة على التحيز Prejudice .

من أجل ذلك لجأت كثير من الشركات الأمريكية إلى إنشاء هيئة محايدة Disinterested Agency يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المتقدمين والتعرف على مؤهلاتهم وكفاياتهم قبل اتخاذ إجراءات الاختيار والتعين .

وتقوم لجنة الأفراد بالوظائف الآتية :

(ا) تستلم من الرئيس المختص ترشيحاته الأولية Preliminary Nominations وهى تشتمل على أسماء الأشخاص الذين يعتقد أنهم صالحون للوظيفة الحالية .

(ب) تدرس بعناية مؤهلات وخبرات هؤلاء الأشخاص ، لتحدد ما إذا كانت تتوافر لديهم مطالب الوظيفة Requirements of the job.

(حـ) تقترح أشخاص آخرين أكثر كفاية إذا كان لديها مثل هؤلاء الأشخاص .

(د) تزود الرئيس المختص بأسماء المتقدمين الذين تنطبق عليهم المواصفات التى تؤهلهم للالتحاق بالوظيفة ، وعليه أن يجرى اختياره النهائى من بينهم .

(هـ) تقوم مقام الهيئة المحايدة فى تقدير المؤهلات للمراكز الإدارية والتنفيذية المهمة فى الشركة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجنة ثلاثة أشخاص ، وهم مدير الأفراد الذى يرأس اللجنة ، وذلك لمعرفته بالأفراد ، ووجهة النظر العامة للشركة ، وسهولة حصوله على تقارير الأفراد وتحليلها . والعضو الثانى فى اللجنة هو مدير الشركة نظراً لمعرفته الصحيحة لما تحتاج إليه الوظيفة من خبرة وإلمام . والعضو الأخير هو رئيس القسم المختص الذى يهتم بالتعيين .

وتقتصر مهمة اللجنة على إصدار رأيها فيما يتعلق بمدى توافر المؤهلات اللازمة فيمن يرغبون فى الالتحاق واستبعاد أولئك الذين لا يصلحون . وفى مثل هذه الأحوال تكون هناك أسس سليمة يعمل على هديها رؤساء الأقسام

الذين يملكون سلطة التعيين فى حدود مرتبات معينة ، أما التعيينات التى فوق هذه الحدود فيلزم لإقرارها موافقة الإدارة العامة .

٦ — لجنة المعاشات : Pension Committee

تكون بعض الشركات لجاناً لإدارة خطط المعاشات . وتقوم مثل هذه اللجان بالوظائف الآتية :

(ا) تفحص وتعيد النظر فى جميع حالات المعاشات وجميع مكافآت الاستغناء ، وما تقدمه الشركة من منح ومساعدات .

(ب) اتخاذ قرار نهائى فى جميع الحالات التى تعرض عليها وتقع فى نطاق السياسات القائمة .

(ح) تعرض على اللجنة فى بعض الأحيان حالات تعتبر جديدة بالنسبة إليها نظراً لعدم وجود حالات مماثلة ، وفى مثل هذه الأحوال يكون على اللجنة أن ترفع توصياتها فى هذا الشأن للادارة العامة لتقرر ما تراه .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أشخاص . أحدهم مدير قسم المعاشات والمساعدات وهو الذى يرأس اللجنة ، وهو بحكم وظيفته يعاونه موظفوه الذين يحققون الحالات ويجمعون البيانات ، ويجرون التحليلات الأولية . ثم يقدمون إليه التوصيات . والعضو الثانى هو مدير الأفراد (الموظفين) نظراً لمعرفته وإلمامه بسياسات الشركة ووجهة نظرها . أما العضو الثالث فهو رئيس القسم أو الإدارة المختصة التى يكون موظفها موضع الاهتمام .

ومما ييسر على هذه اللجنة القيام بعملها ، أن موظفى إدارة المعاشات

والمساعدات يعاونون مدير إدارتهم ، ويقدمون إليه فى الوقت المناسب البيانات والقوائم التى لديهم عن الموظفين الذين سيتقاعدون Employees eligible for retirement والحالات التى تكون فى حاجة إلى مساعدات .

وتعتبر قرارات اللجنة نهائية فى الحالات التى تنطبق عليها السياسات الموضوعة القائمة . وبهذه الوسيلة تتحرر الإدارة العليا من تفاصيل الحكم فى كل حالة ، وتكتفى بالنظر فقط فى الحالات التى لم يسبق عرضها عليها . وقد أوضحنا أنه فى مثل هذه الحالات الأخيرة تعرض مقترحات اللجنة على الإدارة العليا مرفقة بالتوصيات ، مع بيان يتضمن تحليلات شاملة لكل ما يتعلق بهذه الحالات فاذا أصدرت الإدارة العليا قراراتها فى هذا الشأن ، فإن اللجنة بعد ذلك تهتدى بها إذا ما عرضت عليها حالات مماثلة فى المستقبل .

اللجان الخاصة : Special Committees

تظهر فى كثير من الأحيان حالات جديدة أو مواقف جديدة تتطلب آراء مجموعة من الأشخاص من المتخصصين ذوى القدرة والكفاءة . ففى مثل هذه الحالات يمكن تعيين لجان خاصة للنظر فيها ، على أن يراعى دائماً أنه لا يدخل فى نطاق عمل هذه اللجان جمع البيانات والتفاصيل التى تتعلق بهذه الحالات ، بل يجب أن يعهد بذلك إلى هيئة فنية "Staff agency" وتقدم هذه الهيئة الفنية إلى اللجان جميع البيانات والتفصيلات والتحليلات التى تيسر عملها وإصدار ما تشاء من قرارات أو توصيات .

ويجب حل اللجان الخاصة بمجرد تحقيق أغراضها ، والذى يملك سلطة حلها هى الجهة التى أصدرت قرار تكوينها .

انتشار استخدام اللجان : The widespread use of committees

وقبل أن نختتم بحثنا عن تنظيم اللجان ، والاستعانة بها كوسيلة من وسائل الإدارة ، يهمنا أن نوضح أن هذه الوسيلة منتشرة على نطاق واسع فى مختلف أوجه النشاط الإنسانى ، سواء أكان حكومياً ، أو صناعياً ، أو تجارياً ، أو عسكرياً ، أو خيرياً ، أو ثقافياً . . أن المتتبع لنشاط المجالس التشريعية فى أى مجتمع من المجتمعات ، يجد فيها عدداً كبيراً من اللجان الدائمة والخاصة ، والمتتبع لنشاط مجلس الوزراء يجد أن المجلس يقسم نفسه إلى عديد من اللجان التى يتخصص كل منها فى موضوع من الموضوعات . . وهكذا معظم التنظيمات التى تهتم بمختلف أوجه النشاط الإنسانى .

وتكوين اللجان يصل إلى قمته فى المنشات التعليمية ، حيث تلجأ الكليات فى الجامعات الكبيرة ، غيرة منها على الحرية الجامعية إلى تكوين أعداد كبيرة من اللجان ، تستهدف من ورائها تطويق قوة المدير التقليدية ، وقوة رؤساء الجامعات والعمداء . . وعلى هذا فانه يوجد فى إحدى الجامعات الكبيرة أكثر من ثلاثمائة لجنة دائمة تشارك فى الإدارة ، أو تنصح فيما يتعلق برسم السياسات . . هذه اللجان تمتد من المجلس الأعلى للجامعات . . إلى لجان الميزانية ، واللجان الرقابية والتنسيقية وشئون الخريجين ومصالح الجامعة ونظم الامتحانات .

وفيما يلى النص :

" In educational enterprises, the committee form reaches its ultimate when faculties of great universities, jealous of academic freedom and distrustful of the power of the manager, traditionally circumscribe the power of presidents and deans with a myriad of committees. Thus in one large university, more than three hundred standing committees share in the administration or advise on policy. Such committees range

from the importance of the academic sentate and the budget committees to control committees, coordinating committees, and committees on alumni records, university welfare, and maintenance of order in examinations ".

وأخيراً ، فان هناك تأكيد على ضرورة بذل الجهود لنجاح أعمال اللجان ، وأنه ينبغى دائماً التساؤل . . هل التكاليف التى ستصرف على هذه اللجان ، تعادل الفوائد التى ستتحقق من وراء إنشائها ؟ .. فما لا شك فيه أن الهدف من إنشاء اللجان ، هو تحقيق مكاسب عن طريق الخبرة والعمل الجماعى المنظم ، وأن مثل هذه المكاسب المتوقع تحقيقها ، من المتعذر إدراكها عن طريق الجهد المنفرد لأحد الأشخاص .

إن هؤلاء الذين يتحملون مسئولية تحقيق تنظيم كفء ، ينبغى عليهم أن لا يغضوا أبصارهم عن الحقيقة التى تعنى . . أنه يمكن تبرير إنشاء اللجنة فى حالة واحدة فقط . . هى : إذا ما كانت التكاليف التى تحملتها من أجل العمل الجماعى ، قد تحقق فى مقابلها نتائج ملموسة ، وغير ملموسة .

وفيما يلى النص :

" Those-who bear the responsibility for efficent organization must never over look the fact that the committee can be justified only if the often considerable costs of group action are definitely offset by tangible benefits ".

التنظيم غير الرسمى

Informal Organization

يقول « هايمان وهيلجرت » فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمى ما يلى : يتواجد التنظيم غير الرسمى حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص ، وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التى تتم ، قد لا تستلزمها مقتضيات هيكل التنظيم الرسمى ، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم ، أو قد تنبع من خلال عمل الأشخاص أو رغبتهم فى أن تقبلهم الجماعة ، ويصبحون جزءاً منها .

وفيما يلى النص :

" An Informal Organization exists where people are in frequent contact with each other, although their relationships are not necessitated by formal organizational structure. Their contacts may be accidental or incidental to organized activites, or they may develop form personal preferences or desires to be accepted and part of a group ".

ويرى جميع علماء التنظيم والإدارة تقريباً : ضرورة الاعتراف بتواجد التنظيمات غير الرسمية فى مختلف المشروعات ، وهذا الاعتراف يستهدف بالدرجة الأولى بذل الجهود من أن تتوافق جهود هذه التنظيمات غير الرسمية مع جهود التنظيمات الرسمية ، وبذلك تزداد التنظيمات الرسمية قوة وقدرة وفاعلية .

وينبغى الاعتراف أن الهيكل التنظيمى الرسمى بما يمثله من تدرج للمستويات ، وتنظيم السلطات ، ليس بالضرورة هو الذى يتم النشاط من

خلاله وفقاً للنظم والقواعد المعمولة . . فالحقيقة أن الإنسان ككائن حى له ميوله ورغباته وقدراته ومشاعره وإحساساته ، وهو يتفاعل مع البيئة التى يتواجد ويعمل فيها ، ويكتسب منها مجموعة من العادات السلوكية التى قد لا تتفق بالضرورة مع دليل الهيكل الرسمى الذى يشرح مختلف الأوضاع داخل المنظمات ، ليرشد القوى العاملة على أن تسير فى عملها بهدى من هذا الدليل الرسمى .

وبما لا شك فيه أن الإنسان ككائن حى ، قد تكون له ميوله الخاصة ، ورغباته الخاصة ، وتطلعاته الخاصة ، وهو فى سعيه نحو تحقيق هذا كله . . قد يجد أن الهيكل التنظيمى الرسمى بأوضاعه القائمة لا يحقق له ما يريد .. وحينئذ يستشعر أن هناك تناقضاً بين أهدافه الخاصة ، وأهداف المشروع . . فيحدث فى نفسه نوع من الصراع الداخلى ، هذا الصراع الداخلى يقوده إلى التفكير فى إيجاد حل يتفق مع صالحه الخاص . . حل تستقر معه شخصيته وتتوازن . . وهو فى سعيه هذا قد يجد من يتفق معه فى الرأى ، وذلك من خلال اتصالات العمل التى تتم والتى تحكمها مقتضيات العمل الوظيفى . .

كما وأن هناك فرصاً للاتصالات غير الرسمية كثيرة ، كما هو الحال إذا ما كانت هناك فترات للراحة يتناول فيها الجميع شيئاً من المشروبات ، أو وجبات خفيفة . . أو فى ساعات الغذاء ، أو أثناء تجمعهم فى الصباح للذهاب إلى المصانع إذا كانت هذه المصانع بعيدة عن المدن وتيسر للعاملين فيها مهمة الانتقال . . وكذلك يرى البعض أن هناك فرصاً أخرى متاحة فى نطاق أوجه النشاط الرياضى الذى يمارسه المشروع ، فغالباً ما نجد فى هذه الحالة أنواعاً من الاتصالات تتم بين الرئاسات على اختلاف وتدرج مستوياتها وبقية العاملين . بحيث تتم هذه الاتصالات بعيداً عن الخط الرسمى للسلطة ، وفى

جو ودى يسمح بايجاد علاقات تتسم بطابع الود والصداقة ، الأمر الذى يسمح بايجاد أنواع من التقارب ما كان يمكن أن تحدث وفقاً لأساليب الاتصال الرسمية . :

هذه الاتصالات ، وما ينجم عنها من تقارب ، غالباً ما تنتهى إلى خلق علاقات شخصية قوية ، ثم إيجاد نوع من الترابط بين أصحاب العلاقات داخل التنظيم . . هذا النوع من العلاقات والترابط هو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمى .

العلاقة بين التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى :

Interrelationship of Formal and Informal Organization

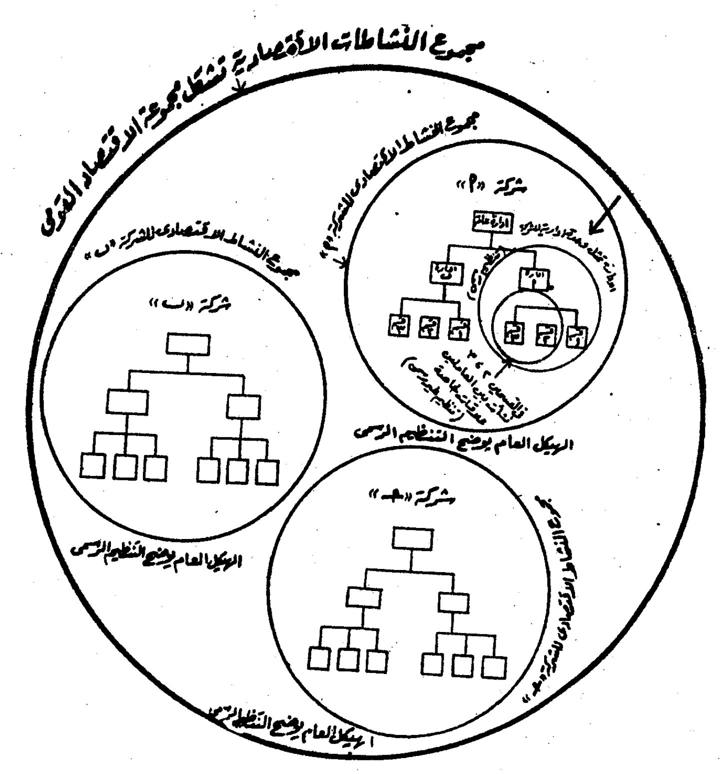
يرى العالم « تشستر بارنارد » أن التنظيم الرسمى يسبق بالضرورة التنظيم غير الرسمى ، وعلى هذا الأساس . . فان التنظيم غير الرسمى ، يحدث بعد فترة من إنشاء التنظيم الرسمى :

Informal association necessarily precedes formal organization.

كما ويرى أنه شيئاً طبيعياً أن تخلق التنظيمات الرسمية ، تنظيمات أخرى غير رسمية ، هذه التنظيمات الأخرى غير الرسمية يصعب تصورها ، وتضمينها فى الدليل التنظيمى ، لأنها تعتبر قواعد غير مكتوبة للسلوك الإنسانى Unwritten rules of organizational conduct كما ويرى أنها تنبثق من الحاجة إلى تعلم الأساليب التى تمكن الفرد من الوصول إلى ما قد يغريه ! .

The necessity for "learning the ropes".

والإنسان فى سعيه من أجل تحقيق بعض المغريات التى تراوده ، قد يكون على استعداد لأن يلتقى مع هؤلاء الذين يتصور أنهم قادرون على أن يسهموا فى تحقيق بعض رغباته أو طموحه وآماله . . ومن هنا نجد حدوث مثل هذا الالتقاء الذى يتم على



هذا الشكل يوضح : كيف أن الكيان الاقتصادى لأى مجتمع من المجتمعات إن هو إلا مجموع الوحدات الاقتصادية فيه . . فاذا نظرنا إلى الشركة « أ » مثلا ، فاننا نجد أن الوحدة الادارية « أ » فى نطاق هيكل التنظيم الرسمى للشركة ، قد تم فى قسمين من أقسامها علاقات خاصة . . هذه العلاقات الخاصة هى التى نطلق عليها « تنظيم غير رسمى » .

ويعطى علماء التنظيم والادارة إهتماما كبيراً لموضوع التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى . . وضرورة استخدام الأساليب التى تتمكن من توجيه نشاط التنظيمات غير الرسمية بحيث تكون فى خدمة التنظيم الرسمى ، لإحداث التفاعل الذى يوحد القوى العاملة والاتجاه بها نحو تحقيق الأهداف الرسمية المشروع .

صور متعددة فقد يتم على صورة رأسية . . كأن يلتقى من هم فى مستوى واحد مع رئيس أعلى لهم . . أو يتم على صورة أفقية ، كأن يلتقى اثنين أو أكثر من أفراد القوى العاملة فى نطاق مستواهم الإدارى ، أياً كان هذا المستوى ، أو قد يكون الالتقاء عشوائياً random وهذا قد يحدث نتيجة للمصادفات ، كالالتقاء فى مباريات رياضية ، أو الاشتراك فى عمل ترويحى ينبثق من نشاط القوى العاملة فى المشروع . . الخ .

وقد يحدث فى بعض التنظيمات أن ينبثق من بين القوى العاملة من يشتهر بقوة الشخصية ، والقدرة القيادية ، ويستطيع تجميع العاملين حوله ، وحينئذ ، تكون هناك قيادتان واضحتان ، القيادة الرسمية المعلنة . . والقيادة غير الرسمية الواضحة ، وغالباً ما تتعارض القيادتان ، الأمر الذى ينتج عنه وجود تنظيمات غير رسمية تعترف بالقيادة المنبثقة منها ، وذلك فى نطاق التنظيم الرسمى ، الذى يعين الرئاسات فى كل إدارة من الإدارات .

وقد يحدث أن يقرب أحد الرؤساء بعض المرؤوسين إليه ، ويستشيرهم فى كثير من الأمور ، وغالباً ما يكون هؤلاء الموظفين المقربين الحق فى مقابلة الرئيس فى أى وقت وفى أى لحظة ، بغض النظر عن الإجراءات التى يضعها الرئيس من أجل مقابلاته ، وهؤلاء يكون لهم تأثير قوى على ما قد يصدره الرئيس من قرارات ، ولذلك غالباً ما يدور بين القوى العاملة همس كثير من أن هؤلاء هم الرؤساء الحقيقيون . . ويطلقون عليهم « الرجال خلف العرش » ! ! . .

"The Men Behind the Throne".

بعض مخاطر التنظيم غير الرسمى : Some Dangers of the Informal Organization

تبين لنا أن التنظيم غير الرسمى ، كثيراً ما ينشأ نتيجة لدوافع مصلحية

تتعلق بما يجيش فى نفوس الأفراد ، بل إن العالم « س. أرجيرس C. Argyris يرى أن التنظيم غير الرسمى ينشأ نتيجة لوجود تناقض أساسى بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ، وبين الخصائص التى على أساسها تم تكوين التنظيم الرسمى .

والمعتقد أنه إذا حدث التنظيم غير الرسمى ، نتيجة لوجود مثل هذا التناقض ، فان الآثار المترتبة عليه ، تكون فى غاية الخطورة على المشروع ، ذلك أن مثل هذا التنظيم غير الرسمى قد يدين بشعار « الغاية تبرر الوسيلة » . . ومن هنا ، يكون هناك احتمال فى استخدام أساليب غير شريفة يترتب على الأخذ بها الإضرار بالمشروع . . ولعل عالم التجارة الذى تسوده المنافسة الشريفة وغير الشريفة ، كفيل بأن يوضح لنا ، أن المنافسين غير الشرفاء على استعداد لأن ينفذوا إلى داخل المشروع عن طريق شراء بعض الأشخاص الأقوياء ، الذين يستطيعون أن يجمعوا حولهم بقية العمال . . ثم استخدام بعض المواقف المعينة ، وانتهازها لتحقيق أهدافهم فى إضعاف المشروع ، لكى يخلو السوق أمامهم ويحققوا أهدافهم . ومن المعروف أن هذه الأهداف تتحقق على حساب المشروع ، وجميع العمال ، ولا يهم أصحاب الأهداف غير المشروعة أن ما حققوه قد تم على حساب العائلات أو إضعاف الاقتصاد القومى .

من هنا ينادى خبراء التنظيم والإدارة ، بضرورة استخدام الأساليب التى تمكن من الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية ، ووضعها فى خدمة التنظيم الرسمى ، بحيث يتناسقان ويصبحان قوة دافعة تسير فى اتجاه واحد . . هو تحقيق التماسك من أجل خدمة أهداف المشروع . . ويقول « تشستر بارنارد » فى هذا الشأن : « استخدام أساليب من شأنها الحفاظ على شخصية الفرد ضد تأثيرات أساليب التنظيم الرسمى التى تميل إلى إضعاف وتحطيم شخصيته » .

" Means of maintaining the personality of the individual against certain effects of formal organizations which tend to disentegrate personality ".

التنظيم المـــادى :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ونحن نتناول موضوع التنظيم ، أنه يتناول الجوانب المادية مع تناوله للنشاط الإنسانى ، ونحن جميعاً نذكر أن « هنرى فايول » أشار فى مبادئه الإدارية إلى الترتيب الاجتماعى الذى يستهدف وضع الشخص اللائق فى المكان اللائق . . كما أشار أيضاً إلى الترتيب المادى ، الذى يستهدف تجنب ضياع المواد الأولية . . ولا يكفى فى تحقيق ذلك وضع كل شىء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضاً أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن للمنشأة أن تزاول نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر . . ومن هذا المنطق ، ينبغى لتحقيق التنظيم الأمثل فى المشروعات أن يتم تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية ، وحتى نلقى ضوءاً على هذا الموضوع ، نوضح أنه عند تنظيم مصنع من المصانع ، فانه مع القيام بمقتضيات تنظيم أوجه النشاط الإنسانى ، فانه يراعى أيضاً تنظيم إداراته بحيث تيسر أداء العملية الصناعية بأعلى قدر من الكفاءة . . وفيما يلى نورد مثالا لتنظيم إدارات مصنع نقلا عن الأستاذ الكبير المرحوم « محمد كامل الحارونى » فى مؤلفه القيم بعنوان « التكاليف الصناعية وإدارة المصانع » .

تصميم إدارات المصنع :

لتصميم إدارات المصنع يجب معرفة العناصر التى تتكون منها السلعة المراد صنعها . . فمعرفة هذه العناصر لا تحدد الإدارات التى يتطلبها العمل فقط ، ولكنها ترشد أيضاً إلى مواقعها ومساحة كل منها . . فالمواد المستعملة والعمليات الضرورية اللازمة لتحويلها إلى سلعة مصنوعة هى أساس التصميم ، ومن أجل ذلك يجب تحليل كل سلعة إلى عناصرها الأولية .

وصنع أية سلعة يتطلب عادة كثيراً من مادة معينة وقليلا من مواد أخرى مختلفة . . فصناعة الآلات تحتاج إلى قدر كبير من المعادن وقدر قليل من الجلود والأخشاب ونحوها . . وكذلك صناعة النسيج القطن تقوم على الأقطان ولكنها تحتاج إلى مواد كيمائية أخرى .

وعند تحليل السلعة إلى عناصرها الأولية ، يبحث أولو الأمر كل عنصر من تلك العناصر على حدة، ليروا ما إذا كان الأحسن للمنشأة أن تشتريه جاهزاً ، فلا تعد له الآلات الضرورية لصنعه ، أو تقوم هي بصنعه ، فتختار ما يلزم لذلك من الآلات . . ويدخل المصممون فى تقديرهم المكان اللائق لوضعها .

فعدد الأقسام في المصنع متوقف على ما يتقرر إنتاجه داخلياً من عناصر السلعة ، ومن أسباب تقرير ذلك :

١ ــ النوع : فقد تتطلب عملية الصنع أن يكون العنصر على درجة معينة من الجودة أو بطراز Design معين لا يتيسر الحصول عليه من الخارج .

٢ ــ المساحة : فقد تكون مساحة المصنع محدودة لا تتسع لقيام قسم لإنتاج عنصر بعينه ، أو قد يرى أولو الأمر أن من الأفضل للمنشأة أن تقام على تلك المساحة المحدودة أقسام أخرى أكثر فائدة وأعظم ربحاً .

٣ ــ الكمية : فلكى يقوم قسم خاص بانتاج العنصر داخلياً ، يجب أن تكون الكمية اللازمة من الضخامة بحيث تبرر المصروفات التى يتطلبها العمل . إلا إذا أريد أن يباع من هذا العنصر للغير ، وهذا أمر كثيراً ما يسبب اضطراباً فى العمل لأسباب منها :

(ا) احتمال تضارب المواعيد المحددة التسليم للغير مع حاجة العمل .

(ب) احتمال عدم كفاية ما ينتج لسد الطلبات الخارجية وطلبات المصنع في نفس الوقت .

٤ – التكلفة : يكون شراء المادة من الغير أرخص من صنعها داخلياً ، وذلك لتخصص الغير منذ أمد طويل وإنتاجها هناك على نطاق واسع لتغذية أسواق كبيرة .

٥ – الكفاية : فقد لا يتيسر للمنشأة استخدام الفنيين اللازمين لمباشرة صنع المادة موضع البحث .

٦ – نظام العمل : فقد يتطلب العمل إدارات وأقسام لا بد من وجودها لضمان الوصول إلى نتائج طيبة من الناحية الفنية والاقتصادية . . ومن تلك الأقسام النظامية :

(ا) الفحص Inspection : فما لا نزاع فيه الآن أن فحص ما يتم صنعه ضروري للتأكد من قيام أقسام الإنتاج بواجبها كاملا . . ومما يلاحظ أن المصانع القديمة التي لم تعرف نظام الفحص من قبل عادت فاستخدمت هذا النظام وقدرت فوائده .

ومن المهم عند بحث هذا النظام معرفة ما إذا كان الفحص سيتم أثناء العمل في أقسام الإنتاج نفسها ، أم أن كل ما ينتج ينقل إلى قسم خاص ليختبره الفاحصون .

(ب) المخازن : ويجب لتصميمها مراعاة اعتبارات كثيرة منها :

١ – ما إذا كانت المواد الخام ترد بكمية جزافية أم أن المنشأة ستسير بخصوصها على نظام الحد الأدنى والحد الأقصى Minimum and Maximum Basis الأول يستلزم مساحة أكبر من النظام الثاني .

٢ – ما إذا كانت العناصر التى يتم صنعها تنقل إلى « قسم الفحص » فيتطلب الأمر بناء مخزن البضاعة تحت التشغيل ، أو يتم فحصها أثناء الصنع فى أقسامها وترسل مباشرة بعد ذلك إلى قسم المرحلة التالية للصنع فلا يحتاج الأمر إلى مخازن خاصة لها ، ولكن يحتاج إلى بعض وسائل للحفظ Storage Facilities

٣ – إذا كانت العناصر التى يتم صنعها تجمع أولا فأول ، أم أنها تخزن مبدئياً فى مخزن خاص بعد فحصها .

(ح) الأدوات والعدد الصغيرة Tools : تحتاج الأقسام المختلفة باستمرار إلى إصلاحات وتجديدات كثيرة ومتباينة يلزم لإتمامها كثيراً من العدد والأدوات الصغيرة . . فلا بد عند التصميم من معرفة ما إذا كانت المنشأة ترى أن الحصول على هذه العدد يستلزم تخصيص قسم Tool Room لها أم لا . فمن المصانع ما يفضل عدم إنشاء قسم خاص لهذا الأمر ، وأن يعهد بالصيانة إلى المهندسين الموجودين . . ومنها ما يفضل شراء العدد من الخارج على أن تقوم شعبة خاصة بأعمال الصيانة والتجديد . . ولكن من المفضل لدى غالبية رجال الأعمال إنشاء قسم خاص لهذا الغرض .

ومن هذا القبيل الأدوات الصغيرة Automatics التى يحتاج إليها إتمام العمل ، مثل المسامير وأدوات التشحيم Lubricators . . فقد ترى المنشآت تخصيص قسم لصنعها داخلياً إن برر ذلك الكمية المطلوبة ونفقات الصنع ، وقد يدعو إلى قيام هذا القسم خلاف ما تقدم الرغبة فى الحصول على نوع أجود من المعروض فى السوق حتى يزيد من بهاء السلعة وصقلها ، كما قد

يدعو إلى ذلك أيضاً مضايقات سابقة من المنتجين سببها أن المنشأة تريد نوعاً غير النوع المثلى Standard الذى ينتجه المنتجون عامة ، ولشذوذ مثل هذا الطلب يرجئه المنتجون حتّى يعطوا ما لديهم من طالبات سابقة من النوع العادى . . وفى هذا تأخير لعمل المنشأة .

(د) الصقل Finish : إن مرحلة الصقل من أهم مراحل العمل ، إذ عليها يتوقف إعداد السلعة للبيع ، فلا بد من التفنن فى تجميلها ، وهذه الخطوة قد تستتبع وجود عدة أقسام كل منها بناحية معينة ومن هذه الأقسام :

١ ــ الحفر Engraving : لإعداد حفر اسم المنشأة وبعض بيانات على السلعة ، على أنه إذا كان الجزء الذى يظهر عليه الحفر غير متغير ، فقد تفضل المنشأة أن تعهد بهذه العملية إلى أخصائى فى الخارج .

٢ ــ الفوارغ : وتصنعَ من الصفيح أو الخشب أو الورق . . أو غير ذلك . . وقد تعهد المنشأة بصنعها للغير فى الخارج إن وجدت فى ذلك توفيراً فى التكلفة مع ضمان الجودة المطلوبة .

٣ ــ قسم النجارة : إذا كانت السلعة مما يجب وضعه فى صندوق أنيق خاص ، فقد تنشىء المنشأة قسما للنجارة لصنع هذه الصناديق بالرغم من أن صنعها فى الخارج قد يكون أقل تكلفة لأسباب منها :

(ا) أن ما يصنع من الصناديق فى الخارج كثيراً ما يتطلب

بعد تسلمه إعادة دهنه وصقله ، مما يجعل مجمل تكلفته يزيد عما يتكلفه إذا تم صنعه فى المصنع .

(ب) إذا كان الصندوق مما يجب أن يتوفر فيه ذوق معين وشكل معين غير مألوف ، فمن الخير أن يصنع تحت إشراف المنشأة نفسها ، وخصوصاً وأن من المعروف لدى علماء البيع أن الفوارغ والصقل من أكبر أسباب البيع It is the Finish that does the Trick ووجود قسم النجارة يدعو إلى التفنن فى كل ما تحتاجه السلعة من الأجزاء الخشبية . . فاذا كانت فى حاجة إلى يد كأبريق الشاى مثلا ، أمكن الحصول على أيد تتناسب مع السلعة من حيث الدقة والمتانة وسلامة الذوق .

٤ — الطلاء : فاذا كانت السلعة مما يطلى وجب إنشاء قسم للطلاء يزود بكل المخترعات الحديثة والأكفاء من العمال ، ويجب العناية عند تصميم هذا القسم وإدارته لأن من المعروف عنه أنه كثير التكلفة .

٥ — التنكيل : ومهمة هذا القسم كمهمة قسم الطلاء ، ويجب أن يعهد به إلى أخصائى لأن عمليته تحتاج إلى معلومات لا تتوفر لدى مديرى المصانع عادة .

٦ — التجميع : Assembling تتكون السلعة من عناصر عديدة قد تصل إلى العشرات والمئات ، فبعد إنتاج أو شراء كل عنصر على حدة تجمع هذه العناصر لإعداد السلعة النهائية .

والتجميع على مرحلتين :

١ – تجميع عدة عناصر لتكوين « جزء Part » من أجزاء السلعة النهائية ، ويسمى بالتجميع الآلى Sub-assembling

٢ – تجميع الأجزاء سالفة الذكر فى (١) لتكون السلعة النهائية وتنشأ عادة فى قسم خاص للتجميع يقسم فيه العمل إلى أجزاء – تجميعات أولية – حتى يسهل بناء السلعة النهائية ، فلا بد من مراعاة كل هذا عند تصميم المصنع .

استخدام وسائل فعالة للرقابة

Using Effective Control Divices

أوضحنا من قبل مفهوم الرقابة ، عندما تكلمنا عن الوظائف الإدارية ، واعتبرنا الرقابة العنصر الخامس من عناصر العملية الإدارية ، وأن الرقابة تعتبر إحدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية . . كما أوردنا بعض التعريفات عنها ، ثم ذكرنا أن البحوث والدراسات التى أجريت للتعرف على أساسيات عملية الرقابة ، أوضحت ضرورة وضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة ، ثم تصحيح الانحرافات .

وعند وضع خطط للرقابة ، ينبغى أن تتضمن العناصر الآتية :

١ – تحديد الهدف المراد تحقيقه .

٢ – الإجراءات التى توضح . . كيف ، ومتى تنفذ الخطط ؟ . . ومن المسئول عن تنفيذها ؟ .

٣ – وضع مقاييس أو معايير للأداء :

٤ – تقيم للأداء فى ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .

وتستعين المنشآت بالكفاءات المتخصصة ، لتعاونها فى وضع أساليب فعالة للرقابة ، لتتأكد من خلالها أن أداء الأعمال يتم وفقاً للخطط الموضوعة ، وبأعلى قدر من الكفاءة .

غير أن « إ. ف. ل. بريك E. F. L. Breck » يرى « أن المهارة فى

العملية الرقابية الإدارية . . تكمن على الأرجح فى إرشاد فريق العاملين والرقابة عليهم ، أكثر من اعتمادها على المعرفة المتخصصة للنظم والإجراءات».

وفيما يلى النص :

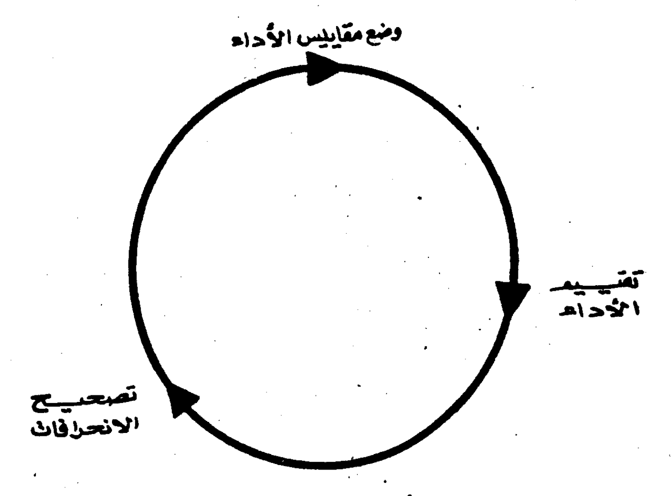
*"The skill in the process of executive control... probably lies more in the "guidance and supervision of the working team" than in expert knowledge of systems and procedures".

ويمكن القول أن جميع علماء التنظيم والأدارة ينظرون إلى الرقابة على أنها ذات أهداف إدارية ، وأن الرقابة وظيفة يؤديها جميع الرؤساء فى شتى المواقع داخل الهيكل التنظيمى ، ابتداء من قاعدة البناء التنظيمى ، حتى قمة الهرم . . وعلى هذا الأساس فانها تدخل فى نطاق المهام التى يقوم بها رؤساء العمال ، ورؤساء الأقسام ، والمديرين . . وعليهم جميعاً أن يتأكدوا أن الإنجاز قد تم وفقاً للمعايير السابق تقريرها ، وعليهم أن يتعرفوا على مواطن الضعف والانحراف والعمل فوراً على تصحيحها ، ووضع الأساليب لعدم وقوعها مستقبلا . . وأن الوسائل الفعالة للرقابة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع .

متطلبات النظام الرقابى السليم :

Requirements of An Adequate Control System

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن استخدام أساليب فعالة للرقابة تتطلب ضرورة وضع الخطط التى تيسر على المديرين القيام بمهامهم ، وحتى يمكن تحقيق ذلك ، فان هناك متطلبات لا بد من توافرها . . ومنها ما يلى :



يوضح هذا الشكل أساسيات الرقابة . . وهناك اجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التداخل فى المجال الادارى . . وهى ملازمة للمشروع حال تنظيمه . . وعند إدارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية . . والرقابة تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقود ، أو اجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو انتاج سلعى . . أو أى شىء آخر . . وأنه مما ييسر مهمة الرقابة أن نضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء فى ضوء هذه المقاييس . . ثم تصحيح الإنحرافات .

(أ) طبيعة النشاط واحتياجاته

Nature and needs of the activity

مما لا شك فيه أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز بها ، وهو يختلف فى ذلك عن غيره من النشاطات ، فمثلا النشاط الصناعى ، يختلف فى طبيعته عن النشاط التجارى ، والنشاط التجارى يختلف فى طبيعته عن نشاط المنشآت المالية وهكذا . . فاذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن مراعاة طبيعة نشاط المشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به ، فخطة الرقابة التى توضع لمشروع صناعى ، لا تصلح بالضرورة لمشروع مالى ، الأمر الذى يحتم ضرورة مراعاة احتياجات كل مشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به . . « وينبغى على المدير أن يكون يقظاً عند تقريره للعوامل الاستراتيجية فى خططه وعملياته التى تستهدف الرقابة ، وذلك ليتأكد من أن الأساليب المستخدمة تتلاءم معها » .

" It is the task of the manager to be alert to the strategic factors in his plans and operations that call for control and to make sure that the techniques used are suited to them.

(ب) سرعة كشف الانحرافات وتبليغها

Report diviations expeditiously

من المعروف أن المديرين لا يستطيعوا أن يفعلوا شيئاً بالنسبة للماضى ، وعلى هذا الأساس ، فان أفضل نظام للرقابة يستخدمه المديرون هو ذلك الذى يستطيع كشف الانحرافات فور حدوثها ، وأفضل من ذلك ، أن تتمكن الرقابة من التنبوء بالأخطاء المحتمل وقوعها ، وتعمل مسبقاً على عدم وقوعها . . أن المحاسبة باعتبارها تهتم بتقييد العمليات فى الدفاتر ، إنما تسجل عملا قد تم فعلا ، أى أنه ينتسب إلى الماضى . . فماذا يهم المدير إذن لو

اكتشف فى شهر مارس مثلا . أن مبلغاً ما قد اختلس فى شهر يناير ! . . وهذا يوضح لنا السبب الذى من أجله تحتاج خطة الرقابة إلى أسلوب يكشف أى انحراف فور وقوعه .

(ح) مرونة نظام الرقابة

The control system must be flexible

ينبغى لأى نظام فعال للرقابة أن يتضمن عنصر المرونة ، وذلك حتى يمكن أن يقابل المتغيرات التى قد تطرأ ، وفى ذلك يقول « جويتز Goetz » . . قد يفشل برنامج يتضمن العديد من الخطط الإدارية فى بعض الجوانب ، فينبغى على نظام الرقابة أن يكشف مثل هذه الأخطاء ، وأن يحتوى نظام الرقابة على العناصر المرنة الملائمة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية على العمليات ، وذلك على الرغم من وجود مثل هذه الأخطاء .

A complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures.

(د) ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى

Controls must reflect organization pattern

نحن نعرف أن الشكل التنظيمى يوضح طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى ، وأن كل هذا ينبغى أن يتم فى إطار تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى ، فينبغى إذن وجود نظام فعال للرقابة يعكس الشكل التنظيمى القائم ، ولعل خطة الرقابة على التكاليف تعتبر من أبرز الأمثلة فى هذا

الخصوص ، إذ هناك من يرى ، أنه من حسن الحظ ، أن محاسبي التكاليف قد اعترفوا فى الآونة الأخيرة بأهمية حسابات التكاليف بالنسبة للهيكل التنظيمى .

وفيما يلى النص :

" Fortunately, in recent years cost accountants have recognized the importance of relating cost data to organization structure ".

(هـ) الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية

Controls must be economical

من القواعد المعروفة ، أن أى برنامج يوضع للرقابة ، ينبغى على الأقل أن يحقق من النتائج القدر الذى يتناسب مع التكاليف التى خصصت له . غير أن هذه القاعدة على سهولتها وبساطتها ، فان المديرين غالباً ما يجدون أنفسهم عاجزين عن معرفة حقيقة الأساليب الرقابية التى قد تكون أكثر اقتصاداً من غيرها ، بل أنهم غالباً ما يجدون أنفسهم أمام نظم للرقابة وضعها غيرهم ، بحيث لا يعرفون الأسس التى اقتضت اختيار نظام الرقابة المعمول به ، وتكاليفه الفعلية . . وهناك من يقرر أن موضوع الوفر هذا فيما يتعلق بأساليب الرقابة ، مسألة نسبية ، حيث أن المزايا تتراوح بقدر أهمية المشكلة ، وحجم المنشأة ، والمصاريف التى قد تتحملها المنشأة فى حالة عدم وجود رقابة ، ومدى ما يمكن أن يقدمه نظام للرقابة .

(و) يجب أن تكون الرقابة قابلة للفهم

Controls must be understandable

لعل من الأهمية بمكان ، أن تكون الرقابة قابلة للفهم من جانب المديرين ، حيث أنهم هم الذين سيستخدمونها ، والوظيفة الرقابية جزء من مهامهم الإدارية . ومن المعروف أن هناك تطوراً هائلاً فى العلوم الإدارية والأدوات

التى تستخدمها من أجل تحقيق أغراضها ، وعلى وجه الخصوص فى السنوات الأخيرة . . وقد تبين من دراسات عديدة أجراها علماء التنظيم والإدارة ، أن هناك من المديرين الممارسين ، وغيرهم ، لم يلاحقوا التطور العلمى الذى حدث ، ومن أجل ذلك فانهم يعجزون عن فهم بعض الأساليب الرقابية الإدارية القائمة على أسس رياضية ، أو الخرائط التفصيلية ، والبيانات والملخصات الإحصائية . . ومما لا شك فيه أن نظاماً للرقابة يوضع ولا يفهمه المدير المسئول عن تطبيقه ! . . مما لا شك فيه أن مثل هذا النظام يكون غير فعال .

(ز) يجب أن تتضمن الرقابة إجراء التصحيح

Controls must assure corrective action

يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه لا ينبغى إطلاقاً وجود نظام للرقابة يستطيع فقط أن يتعرف على الأخطاء أو الانحرافات ، لأن نظام الرقابة الذى يقوم فقط بهذا الدور لا يكون قد أدى إلا جانباً مهماً نوعاً ما من وظيفته . . إنما ينبغى على نظام الرقابة السليم أن لا يكتفى فقط بالكشف عن الأخطاء . . إنما عليه أيضاً أن يتعرف على مكان حدوثها . . ومن هو المسئول عن وقوعها . . وما هى الأساليب أو الوسائل التى تتخذ لتصحيحها .

معايير استراتيجية الرقابة Standards for Starategic Control

أوضحنا أنه من العناصر الأساسية للرقابة ، إنشاء معايير ، يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلى ، وتقدير درجة أدائه . . غير أنه يلاحظ فى بعض الأعمال التى تتم فى الأشكال البسيطة للمشروعات ، يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذى يتم تحت إشرافه عن طريق الملاحظة observation . . هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات فماذا فيما يتعلق بالأشكال الأخرى الأكثر تعقيداً ؟ . . مما لا شك فيه أنه يصعب فيها تحقيق

الرقابة عن طريق الملاحظة . . ومن أجل هذا تعتبر المعايير عاملا أساسياً لتيسير مهمة المدير فى القيام بهذه الوظيفة . . فاذا أضفنا إلى ذلك ، أن نطاق إشراف المدير فى المشروعات الكبيرة يصبح أكثر اتساعاً ، فان مثل هذا الوضع يفرض عليه أن يدقق فى اختيار لأحد النقاط التى يراها أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظره ، إذا تحققت هذه النقاط على وجه مرض ، يفترض أن الأعمال التى يشرف عليها تتم على أفضل وجه ممكن ، وعلى هذا الأساس يركز على هذه للنقاط الخاصة certain points ويعطيها أهمية خاصة special attention .

ومما لاشك فيه ، أن المثالية فى تحقيق الرقابة تتطلب ضرورة إيجاد مقاييس موضوعية objective standards ، وذلك حتى يمكن قياس الأداء على هديها ، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان تقدير عمل إنسان ما دون أن تلعب الاعتبارات الشخصية دوراً فى ذلك ، فهناك الكثير من المديرين الذين أخطأهم الحكم ، لأنهم استندوا على الجانب المظهرى للمرؤوسين فى الحكم عليهم . . وعلى وجه الخصوص إذا كان هؤلاء يتميزون بشخصية مسلية ومرنحة pleasant personaltiy ، ومن هنا ينبغى اختيار وسائل أخرى منها :

(أ) اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة :

The selection of strategic control points

ينبغى على المدير أن يتخير بعض النقاط التى يراها من وجهة نظره أكثر أهمية ، لتحقيق وظيفته الرقابية ، هذه النقاط الأكثر أهمية ، هى التى نطلق عليها نقاط استراتيجية ، ويمكن القول على وجه العموم أنه لا يمكن التأكد التام من النجاح فى المهمة الرقابية اعتماداً على هذه النقاط ، فالمدير قد ينجح أو يفشل فى هذه المهمة ، وعلى المدير أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التى منها :

– ما هى أفضل المعايير التى تعكس أهداف إدارتى ؟

What will best reflect the goals of my department ?

– ما هى أفضل المعايير التى أستطيع أن أتعرف من خلالها أن هذه الأهداف لم تتحقق ؟

What will best show me when these goals are not being met ?

– أى هذه المعايير يمكن أن يقيس الانحرافات غير العادية ؟

What will measure any abnormal deviations ?

– ما هى المعايير التى تعطينى البيانات التى توضح من المسئول فى حالة إذا ما حدثت أخطاء ؟

What will give me information as to who is responsible if failure occurs ?

– ما هى المعايير التى يمكن استخدامها ، بأقل تكلفة ممكنة ؟

What standards can be employed at the least cost ?

– أى المعايير أو الأنماط تكون المعلومات التى تتعلق بها جاهزة دائماً ؟ .

For what standards is information readily available ?

ولعل هذه الأسئلة المتعددة ، توضح لنا أن اختيار النقاط الاستراتيجية لتحقيق الرقابة ، ليس أمراً سهلا . . إنما هو فى الحقيقة يعتبر أحد فنون الإدارة النادرة .

(ب) أنواع المعايير الاستراتيجية Types of strategic standards

هناك أنواعاً متعددة للمعايير يمكن عن طريقها قياس درجة الأداء الفعال ، فالخطط العامة التى توضع ، والأغراض التى من أجلها تخطط برامج خاصة فى المنشآت ، وكل سياسة من السياسات التى توضع ، وكل إجراء من الإجراءات التى تتقرر . . كل هذه تعتبر مقاييس للأداء الفعلى . . والأداء المتوقع . . وهذه المقاييس تتضمن ما يلى :

١ — مقاييس مادية	Physical standards
٢ — مقاييس للتكاليف	Cost standards
٣ — مقاييس لرأس المال	Capital Standards
٤ — مقاييس للايرادات	Revenue standards
٥ — مقاييس للحسيات والمعنويات	Intangible standards

والمقاييس المادية ، هي تلك المقاييس التي تتصل بأداء القياس غير النقدى nonmonetary measurement ، وهذه المقاييس شائعة على مستوى مرحلة التشغيل فى المنشآت ، حيث تستخدم المواد الخام materials ؛ وتستأجر العمالة labor ، وتقدم الخدمات services ويتم إنتاج السلع .

والمقاييس التى تتعلق بالتكاليف ، تتضمن كل ما يتعلق بأوجه الإنفاق النقدى الذى يتعلق بتنفيذ أى برنامج من البرامج ، أو أى عنصر من العناصر التى تحتويها هذه البرامج . . وهذه المقاييس شأنها فى ذلك شأن المقاييس المادية ، شائعة الاستخدام عند مرحلة التشغيل operating level وتعتبر هذه المقاييس إلى حد كبير الصلة بين القيم النقدية monetary values ، وتكاليف العمليات Costs of operations .

أما فيما يتعلق بالمقاييس التى توضع لرأس المال ، فهى متعددة ومتنوعة ، ومن وجهة النظر الواقعية ، فانها تمثل مقاييس للتكلفة . . حيث أنها تنبثق من تطبيق المقاييس النقدية على عناصر مادية . . ولكن نظراً لأن لها صلة برأس المال المستثمر فى المشروع ، أكثر من اتصالها بتكاليف العمليات ، فانها من هذه الناحية تكون أكثر اتصالا بالميزانية balance sheet . . ويمكن وضعها فى تصنيف مستقل للمعايير ، ولعل معيار نسب الأرباح الصافية

return on investment أو عائد الاستثمار ؛ ratio of net profits يعتبر من أكثر المعايير شيوعاً فى الاستخدام فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة ، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الشاملة . . كما وأن هناك مقاييس أخرى تتعلق بالميزانية نفسها ، كالنسب التى توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، والأصول الثابتة إلى الخصوم الثابتة ؛ والديون المعدومة إلى الذمم المستحقة ، والاستثمار الثابت إلى الاستثمار الكلى . . الخ .

وبالمثل ، فان المقاييس التى تتعلق بالإيرادات ؛ توجد فى كل مشروع من المشروعات ، وفقاً لنوع نشاطه بأعداد كبيرة . . وهذه المعايير تنبع من صلة القيم النقدية بالمبيعات arise from attaching monetary values to sales . . فمثلا فيما يتعلق بخدمة نقل الركاب ، توضح معايير الإيراد نسبة الإيراد عن كل راكب ؛ محددة بمسافة من المسافات . . وفيما يتعلق بشركات إنتاج الحديد توضح معايير الإيرادات نسبة الثمن لكل طن من أصناف الحديد والصلب المباعة ؛ ومتوسط البيع بالنسبة إلى كل عميل ، والمبيعات لكل فرد بالنسبة إلى منطقة سوقية محددة . . وهكذا . .

وقد تكون أصعب المقاييس على الفهم ؛ تلك التى لا تخضع للقياس العددى ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية . . وفى مثل هذه الحالة تكون المشكلة أكثر وضوحاً عند ممارسة الرقابة الإدارية . . فما هى المعايير التى يستند إليها المدير مثلا لقياس درجة كفاءة وكيل المشتريات فى أحد الفروع . . أو مدير المستخدمين . . أو مدى استجابة برامج الإعلان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة للمشروع ؟ . . إلى غير ذلك من الأمور التى توضح صعوبة وضع مقاييس فى مثل هذه الأحوال .

أما فيما يتعلق بالمقاييس الخاصة بالحسيات والمعنويات ؛ فقد يكون هناك

سبب هام ، ومما لا شك فيه أنه أهم الأسباب . . هذا السبب يكمن حيث تكون العلاقات الإنسانية هي العنصر الغالب فى الأداء .

" Where human relationships are the dominant factor in performance ".

حيث أن عنصر العلاقات الإنسانية الذى يسود ، يكون فوق أساسيات مستويات التشغيل above the basic operating levels وحينئذ توجد مشكلة تقدير . . فالمفهوم الحقيقى لكلمة جيد good أو فعال effective ، أو كفء efficient . . أن مثل هذه الكلمات تعتبر معانيها معقدة إلى حد كبير extraordinarily complex غير أن هذا لا يمنع من إقرار أن هناك الكثير من الجهود التى بذلها علماء علم النفس والاجتماع ، وغيرهم من أجل التعرف على حقيقة الميول والرغبات والاستعدادات والقدرات ودرجة الذكاء . . إلى غير ذلك ، إلا أنه رغماً عن كل ذلك ، ينبغى أن تظل مقاييس الحكم فيما يتعلق بالحسيات والمعنويات قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية conclusions of considered judgments حصيلة الخطأ والصواب trial and error ، أو حتى محض التفكير والإحساس الشخصى sheer hunch

المیزانیة كأداة للرقابة The Budget As A Control Device

تعتبر الميزانية من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة . بل إن البعض يفترض « أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة » .

Budgetting is the device for accomplishing control.

كما وتعبر الميزانية أساساً بما تتضمنه من أرقام نوعية معينة ، عن مجموعة الخطط التى وضعت من أجل فترة زمنية معينة فى المستقبل . . وعلى هذا فان الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة .

" Budgetting is essentially the formulation of plans for a given period in the future in specific numerical terms. As such, budgets are statements of anticipated results ".

وقد توضع الميزانيات بصور متعددة ، لكى تخدم أهدافاً معينة ، كالميزانية المالية التى توضع بقصد خدمة الجوانب المالية : كالإيرادات والمصروفات ، وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية . . وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمل المباشرة direct-labor-hours ، أو الميزانيات التى تتعلق بالمواد الخام ، أو الميزانيات التى تتعلق بحجم المبيعات ، أو الميزانيات التى تتعلق بواحدات الإنتاج .

الهدف من الميزانية التخطيطية The Purpose of Budgeting

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمى للمشروع ، ثم تقسيم هذه الخطط وفقاً للتقسيمات الإدارية التى يطبقها المشروع ، ثم التجميع لكل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية واحدة . . كل هذا يحقق التوافق والانسجام بين أجزاء المشروع ككل فى نطاق الهيكل التنظيمى . . ويرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتما أن يوجد نوعاً من النظام ، ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب .

" The very process of reducing plans to definite numbers forces a kind of orderliness that might not otherwise occur ".

وترجمة خطط الميزانية إلى أرقام ، تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، إذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند ، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف ، وفيما ستصرف المبالغ ، وما هى المصروفات ، وما هى الإيرادات ،

وما هى المكونات المادية للمدخلات والمخرجات physical input or output ...
. . . ويمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها ، وإذا كان على يقين من دقتها وصدقها ، فان هذا يعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة ، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل ، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية . . وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الإدارية .

أنواع الميزانيات Types of Budgets

بما أن الميزانية تعتبر أداة من أدوات الرقابة ، وذلك نتيجة للخطط الفرعية والكلية التى تترجم إلى أرقام ، فانها من هذا المنطلق تنقسم إلى عدة أنواع ، وفيما يلى نوضح الأنواع الرئيسية منها :

١ — ميزانيات الإيرادات والمصروفات :

Expense and Revenue Budgets

تعتبر ميزانية الإيرادات والمصروفات من أكثر الأنواع انتشاراً فى مختلف المشروعات حيث أنها تعبر فى صورة نقدية عن مصادر الإيراد ، ومختلف أوجه الإنفاق . . ولعل أهم هذه الميزانيات ، ميزانية المبيعات ، إذ أنها تعبر تفصيلا عن وجهة النظر الرسمية فيما يتعلق بالتنبؤ عن رقم المبيعات . . وبما أن المبيعات تعتبر حجر الأساس فى التخطيط لكل المشروع ، فان ميزانية المبيعات تعتبر الدعامة الأساسية للرقابة التخطيطية .

" The sales budget is the foundation of the company's budgetary control program ".

وبالرغم من وجود احتمال لمصادر أخرى من الإيرادات ، كالإيرادات

التى تتحقق من الإيجارات ، أو غير ذلك من المصادر . . إلا أن إيرادات المبيعات وخدماتها ، تشكل الدخل الأساسى لمقابلة كافة الاحتياجات .

٢ – الميزانيات الإنتاجية ، والمادية ، وتخصيص المساحات المكانية ، والزمنية :
Time, Space, Material, and Product Budgets

يلاحظ فى ميزانيات العديد من دوائر الأعمال ، أنها تعد الميزانيات المادية للتشغيل على صورة أفضل من الميزانيات النقدية التى تعدها لنفس السبب . . وعلى الرغم من أن ميزانيات التشغيل المادية تترجم إلى بيانات نقدية ، إلا أن هذه البيانات والبنود التى تحويها ، يأتى عليها فترة زمنية ، وفقاً للتخطيط المعد تترجم فيها هذه البيانات إلى ماديات ، وحينئذ تبرز الأهمية التخطيطية والرقابية للأعداد الممتازة لميزانية التشغيل على أسس مادية . . ومن الميزانيات الشائعة الاستخدام فى هذا المجال مثلا ، الميزانيات التى توضع من أجل ساعات العمل المباشرة budgets for direct-labor-hours وميزانيات وحدات المواد الخام units of materials ، وميزانيات تخصيص المساحات المكانية والتى تخصص فى الخارج بالأقدام المربعة square feet of space allocated وميزانيات الوحدات المنتجة units produced . . ويلاحظ أنه فى معظم الشركات التى تضع ميزانيات لواحدات الإنتاج الكلى ، اشتراك الإدارات التى ترتبط بوظيفة الإنتاج فى وضع هذه الميزانيات بالقدر الذى تسهم به فى الإنتاج النهائى . . أما فيما يتعلق بميزانية القوى العاملة ، فانه يعتبر شيئاً مألوفاً تقديرها إما بساعات العمل ، أو أيام عمل الإنسان man-days ، أو بأنواع قوة العمل المطلوبة types of manpower required

٣ – ميزانيات المصروف الرأسمالى Capital Expenditure Budgets

تعتبر ميزانيات المصروف الرأسمالى من الميزانيات الهامة فى مختلف المشروعات ، حيث أنها تحدد بدقة نوعية المصروف الرأسمالى . . فهذه

الميزانية مثلا تحدد القدر من الإنفاق الذى سيخصص للمصنع ، وللآلات ، والعدد ، وجرد المخزون السلعى . . إلى غير ذلك من البنود التى تتطلب ضرورة تخصيص اعتمادات خاصة بها . . وهذه الميزانيات ، سواء أكانت معدة للمدى القريب أو البعيد ، تحتاج إلى دقة ومهارة غير عادية unusual skill and care ، حيث أنها تحدد بالضبط خطط المصروفات لإيرادات المشروع . . وبما أن المواد الرأسمالية تعتبر فى الغالب إحدى العوامل الهامة فى المشروعات ، ونظراً لأن الاستثمار فى الآلات والعدد يستمر إلى فترة طويلة بحيث يأتى وقت معين ينبغى معه استبدال هذه الآلات والعدد بغيرها ، حيث أنها تكون فى هذه الفترة الزمنية قد استهلكت . فالأمر إذن يتطلب ضرورة مراعاة احتياجات المستقبل عند وضع ميزانية المصروف الرأسمالى . . وهناك من يرى أنه نظراً لأهمية هذه الميزانيات ، فانه « حتى كبار المديرين فى الشركات ، الذين يشعرون أنه فى إمكانهم غض النظر عن الميزانيات كأدوات للرقابة على العمليات ، نادراً ما نراهم يخاطرون بعدم وجود أى نوع من الميزانيات التخطيطية التى تتعلق بالمصروفات الرأسمالية » .

"Even the top managers of a company who feel that budgets can be disregarded as instruments of control over operations can seldom risk not having some kind of budgeting of capital expenditures".

٤ — الميزانيات النقدية Cash Budgets

تعبر الميزانيات النقدية ببساطة عن التنبؤ بالمقبوضات النقدية cash receipts والمدفوعات التى ستتم . . وسواء سمينا هذا الوضع بميزانية ، أو غير ميزانية . . إلا أنه يمكن القول أنه الأداة الوحيدة الهامة ذات الفاعلية فى الرقابة على المشروع لأنها :

"The most important and effective single tool in control of a business"

ومن بين الأسباب التي توضح أهمية الميزانيات النقدية ، أنها تأخذ في اعتبارها ما يكون على المشروع من التزامات ، وتحديد هذه المواعيد ، ثم العمل على الوفاء بهذه الالتزامات في حينها ، ومثل هذا الإجراء يعتبر من أهم مقومات استمرارها المشروع في أدائه لأعماله ، في إطار من ثقة المتعاقدين والمتعاملين معه . . كما ونوجه النظر إلى أن المشروع لا يستفيد شيئاً ، إذا أظهرت حساباته الختامية أنه يربح . . وعند التحليل يتبين أن معظم هذا الربح ناتج عن تقويم المخزون السلعي ، الأمر الذي ينعكس أثره على السيولة النقدية في المشروع . . كما وأن الميزانية النقدية تجعل في الإمكان ، في حالة تحقيق أرباح ، ووجود أموال زائدة ، تجعل في الإمكان استثمارها في مجالات النشاط تعود بعائد على المشروع .

٥ — ميزانيات المراكز المالية Balance Sheet Budgets

تمثل ميزانية المراكز المالية ، التنبؤ بمستقبل المراكز المالية بالنسبة لأصول المشروع وخصومه في فترة معينة ، وكذلك حسابات رأس المال .

" It is the forecast of the status of assets, liabilities, and capital account of the firm as of particular times in the future ".

وفي الحقيقة ، يمكن القول أن ميزانيات القوائم المالية تؤكد دقة جميع الميزانيات الأخرى ، وذلك نظراً لأن أية تغيرات تحدث في ميزانيات القوائم المالية ، إن هي إلا التغيرات التي تحدث في مختلف الميزانيات الأخرى . . هذا بالإضافة إلى أن هناك بنوداً كثيرة في ميزانية المراكز المالية ، يمكن أن تفرد لها موازنة تخطيطية على درجات متفاوتة من التفصيل ، وذلك بجوار ميزانية المركز المالي التي تصور مركز المشروع ككل . . وبجوار ميزانيات المراكز المالية الشائعة لاستخدام ، مثل ميزانية المركز المالي النقدي ، وميزانية مركز الاستثمار المالي . . فان هناك ميزانيات أخرى ، هي ميزانيات المراكز

المالية الخاصة بحسابات المقبوضات accounts receivable ، والجرد inventories والحسابات القابلة للدفع accounts payable .

ويلاحظ أن ميزانيات المراكز المالية تعتبر نوعاً من أنواع ملخصات الميزانية budget summaries ، وذلك إذا ما كانت تامة complete . . وبالإضافة إلى هذا ، فانه توجد ميزانية رئيسية master budget يلخص فيها جميع أنواع ميزانيات المراكز المالية لمختلف إدارات المشروع . . ويتخذ هذا التلخيص شكل بيان عن المدخل المتوقع . . وقد يكون هذا البيان على جانب كبير من التفصيل ، أو قد يكون فى شكل موجز يقتصر على الإشارة إلى البنود الرئيسية للايرادات والمصروفات ، والبنود الرئيسية فى ميزانية المركز المالى .

وهناك من يرى ، أنه ليس حتماً أن تكون البرامج المعدة على أساس ميزانيات المراكز المالية كاملة . أى أنه يمكن الحصول منها على مزايا هامة تساعد على تنفيذها ، هذا بالإضافة إلى صعوبات أخرى منها : « أنه من أجل تحقيق الأهداف التخطيطية ، قد يترتب على ذلك عدم وضوح أهداف المشروع ، وذلك لأن مدير أحد الأقسام ، فى التزامه بحدود متطلبات الميزانية ، قد ينسى أن ولاءه بالدرجة الأولى ، إنما للمشروع وأهدافه .

وفيما يلى النص :

" Another difficulty with budgeting is the tendency to allow budgetary goals to supersede enterprise goals. In his zest to keep within budget limits, a department manager may forget that he owes his primary allegiance to the enterprise and to the objectives of the business ".

٦ – الميزانيات المرنة : Flexible Budgets

لعل من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى الاتجاه المتزايد نحو الأخذ بالميزانيات المرنة ، والسبب فى ذلك إنما يرجع إلى الأخطار التى تنجم عن

استخدام ميزانيات تتصف بالجمود . . هذا فضلا عن الاعتقاد السائد ، والمنتشر على صورة واسعة بين رجال الأعمال ، أنه على قدر توافر المرونة فى الميزانيات ، تتحقق الكفاية ، خاصة وأن الميزانيات المرنة توضع بأسلوب يجعلها قابلة للتغيير بحيث تتواءم مع الظروف التى قد تجد ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بحجم المبيعات أو الإنتاج المتغير .

" They are designed to be variable usually as the volume of sales or production is varried ".

ولقد كان الأخذ بالميزانيات المرنة قاصراً إلى حد ما فيما مضى على ميزانيات المصروفات ، غير أن الأخذ بها الآن امتد إلى شتى الفروع . وتستند الميزانيات المرنة أساساً إلى الدراسات التحليلية «فتقوم بتحليل بنود المصروفات لمعرفة كيف يمكن تحديد المصروفات على الوحدة ، وتغير هذه المصروفات مع الحجم الكلى للوحدات » .

" The flexible budget is based upon an analysis of expense items to determine how individual costs should vary with volume ".

ويلاحظ أن بعض أنواع التكاليف لا تتغير مع حجم الإنتاج ، وعلى وجه الخصوص فى المدى القصير الذى يتراوح بين شهر أو ستة أشهر أو سنة ، ومن بين هذه التكاليف مثلا تكاليف الاستهلاك ، والضرائب العقارية ، والتأمين ، وصيانة الآلات والعدد ، وتكلفة الاحتفاظ بأقل عدد من الموظفين بأهداف تحقيق الرقابة . . وغيرهم من الأشخاص المسئولين ممن تقوم وظائفهم على أساس تقديم الخدمات الفورية

on a readiness-to-serve basis

وينبغى أن يكون واضحاً أن الميزانيات المرنة ، تأخذ فى الاعتبار التكاليف الثابتة ، والتكاليف الأخرى غير الثابتة ، وهى التى تتغير مع

تغير حجم الإنتاج ، ومن أجل ذلك فان هذه المزانيات تختار نوعاً ما من وحدات القياس select some unit of measure بحيث تعكس هذه الوحدة القياسية التغير فى الحجم ، وتيسر مهمة فحص مختلف الأنواع للتكاليف المتغيرة ، وهى فى ذلك تستعين بالدراسات الإحصائية ، ووسائل التحليل الهندسى إلى غير ذلك من الأساليب التى تتعرف على كيفية تغير التكاليف مع تغير حجم الإنتاج .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة التنظيم الإدارى ، ومن أجل ذلك فانها تصمم على اختلاف أشكالها بحيث تيسر الهدف الذى من أجله صممت الميزانية . . وعلى هذا الأساس ، فينبغى على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها . . كما وينبغى أن يلاحظ أيضاً أن المديرين وإن كانوا يستعينون بالمتخصصين فى شئون الميزانيات فى المشروع ، إنما يحدث ذلك وفقاً للادارة الاستشارية ، وأن مديرى الميزانية وإن كانوا يسهمون فى تصميم هذه الميزانيات ، إلا أن دورهم لا يتعدى الإدارة الاستشارية ، بمعنى أن البرامج الخاصة التى يعدها المديرون فيما يتعلق ببند من بنود الميزانية . . إنما هى مسئوليتهم ، وقد أوضحت الدراسات أنه لا يمكن أن يتحقق نجاح أى برنامج إذا أوكل أمره إلى مدير إدارة الميزانية وحده .

وأخيراً . . فانه فى سبيل تحقيق مرونة الميزانيات ، لجأت الشركات إلى أسلوب جديد فى هذا الشأن ، وهو إنشاء ميزانيات بديلة لوحدات المستقبل المتغيرة Alternative budgets for alternative eventualities . . وعلى هذا الأساس ، فان الشركة تنشىء ميزانيات تشغيل لما قد تتوقعه من

مستويات ، فمثلا تنشىء ميزانية للتشغيل مرتفع المستوى high level operation وميزانية للتشغيل المتوسط medium level وميزانية أخرى للتشغيل المنخفض low level . . وبعد إعداد هذه الميزانيات يتم الموافقة عليها جميعاً ، ثم البدء بتنفيذ الميزانيات التى تتفق مع الأوضاع والظروف المحيطة . . أى تبليغ المديرين بالميزانية التى ستستخدم ، حتى يتم التخطيط للانتاج ، والرقابة على هديها . وينبغى التأكد دائماً من أن الخطط واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ .

كما نوجه النظر إلى أن المشروعات تستخدم وسائل عديدة ، بجوار استخدامها للميزانيات بأهداف الرقابة . . كاستخدام البيانات الإحصائية وعرضها فى صورة خرائط توضيحية . . ومن الخرائط الهامة ، تلك الخريطة التى توضح الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى ينبغى تحقيقه حتى تتمكن المنشآت من تغطية جميع مصاريفها وتحقيق ربحاً مناسباً ، وهى الخريطة التى يطلق عليها « خريطة نقطة التعادل breakeven chart » وكذلك استخدام التقارير التى توضح مختلف المشكلات ، وغالباً ما يستكشف الخبراء المسئولين عن كتابة التقارير تفهماً ممتازاً لكثير من المواقف التى تبدو فيها الأوضاع غير سليمة ، ويقدمون التوصيات التى تؤدى إلى تحسين جوانب متعددة . . كتحقيق وفورات فى التكلفة . . أو الاستخدام الأمثل لرأس المال . . إلى غير ذلك من الأمور التى لا تستطيع أن تكشف عنها أية ميزانية ، أو أية خريطة إحصائية .

الرقابة على الهيكل التنظيمى :

Control Over Organization Structure

أوضحنا من قبل أن التنظيم يستهدف تحقيق أهداف المشروعات ، وعرفنا أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، ثم تقسيمها بالأسلوب الأمثل الذى يتفق مع

نشاط المشروع ، ثم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب . . ويتطلب الوصول إلى هذا وضع خطة سليمة للتنظيم ، تسترشد بها المنشآت فى توجيه نشاطها وتحقيق أهدافها . . ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أن غياب مثل هذه الخطة السليمة يتسبب عنه إعادة التنظيم المستمر فى بعض الشركات .

" The absence of appropriate planning often accounts for continuous reorganization in some firms ".

وقد لوحظ فى كثير من المشروعات عجزها عن الاحتفاظ بالخرائط التنظيمية التى توضح حقيقة الأوضاع فيها ، وذلك نظراً للتغييرات المستمرة فيها ، فبعد طبع الخرائط التنظيمية تبرز أنواعاً من المشكلات تقتضى إعادة التنظيم ، الأمر الذى تصبح معه الخرائط المطبوعة لا تعبر عن التغييرات التى حدثت . . وقد يكون هذا الأسلوب ضرورياً ، حيث أنه يستند إلى اعتبارات هامة توجب ضرورة إجرائه ، إلا أنه فى جميع الأحوال غالباً ما يرجع إلى عدم وجود التخطيط الدقيق ، أو إجراء تصرفات « قبل أن يصل التخطيط الملائم إلى مرحلة النضج » .

before adequate planning could come to fruition

مقارنة التنظيم الحالى بالمثالى :

Comparison of actual with ideal organization

يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك فوائد عديدة تعود على المنشآت نتيجة لاهتمامها بالتطور المثالى الذى ينبغى أن يكون عليه التنظيم ، إن مثل هذا الاهتمام ، يوضح الجوانب التى يرغب المديرون فى تحقيقها فى أسرع وقت ممكن ، وبذلك تصبح صورة التنظيم المتوقعة مرشداً أو دليلا عند إجراء التغييرات المتوسطة intermediate changes . . بحيث تؤكد أن هذه التغييرات تتم بالأسلوب الذى يحقق التنظيم الأمثل المنشود . . ولعل هذا

يوضح لنا العناية القصوى التى ينبغى أن يولها المديرون لتخطيط الهيكل التنظيمى النهائى . . الذى يعتبر فى نفس الوقت أداة رقابية هامة عند إجراء أية تعديلات فى التنظيم .

ويمكن للمديرين عن طريق عقد المقارنة بين الهيكل التنظيمى الحالى ، والهيكل التنظيمى المثالى ، أن يتعرفوا على المزايا التى قد تتحقق بسرعة فائقة . . وهناك جانب آخر ينبغى أخذه فى الحسبان ، وهو أن مديرى الإدارات والأقسام غالباً ما يتقدمون باقتراحاتهم لتعديلات فى هياكل أقسامهم ، وتكون نظرتهم الحقيقية من وراء هذه التعديلات ذات ميول شخصية ، الأمر الذى يجعل من هيكل التنظيم المثالى أداة هامة للرقابة فى يد الرؤساء الأعلى ، حيث يتخذون قرارهم بالموافقة على هذه التعديلات أو عدم الموافقة عليها فى ضوء التنظيم المثالى ، وبذلك نوفر أيضاً على هؤلاء الرؤساء جهدهم الذى كانوا سيبذلونه فى إعادة التفكير عندما يتقدم كل رئيس قسم أو إدارة باقتراحه فيما يتعلق باعادة التنظيم .

دليل التنظيم كأداة للرقابة :

Organization manual as a control device

يتضمن دليل التنظيم جميع الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع . . أى يتضمن خرائط تفصيلية لمختلف الإدارات والأقسام ومختلف الوحدات والأجزاء . . . كما يتضمن أيضاً دليل التنظيم ملخصاً يوضح المسئوليات والسلطات الممنوحة لمختلف الرؤساء . . وواضح أن إجراء مثل هذا الجهد ليس بالعمل الهين ، فهو جهد ضخم وتتكلف المنشآت من أجل إتمامه الكثير . . غير أن هذه الأموال إذا أنفقت على حسن إتمام هذا الدليل تكون فى محلها تماماً ، إذ أن له مزايا هامة وكثيرة . . ومنها مثلا أن يعرف كل رئيس من الرؤساء حدود مسئولياته وسلطاته ، فلا يطغى أحدهم على

مسئوليات غيرهم ، أو يتصرف بأسلوب يضخم لنفسه سلطات فى المنشأة ، ويبنى لنفسه إمبراطوريات build up personal empires . . وعند حدوث أى نوع من المنازعات أو الاختلافات فى المواضيع التى تتعلق بالتنظيم ، فان دليل التنظيم يكون هو الأفضل ، ويكون هو الحكم .. هذا بالإضافة إلى أن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم فى المنشآت توضح التطور التنظيمى لتحقيق الهيكل التنظيمى الأمثل .

مراجعة وإقرار التغيرات التنظيمية :

Review and approval of organization changes

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك ظروفاً تجد أمام المنشأة تجد نفسها أنها فى حاجة إلى إجراء تعديلات فى هيكل التنظيم ، غير أنها تجد نفسها فى بعض الأحوال عاجزة عن أدائه نظراً للجمود الذى يتسم به الهيكل التنظيمى القائم . . ومما لا شك فيه أنه لا ينبغى أن يعوق المديرين عن أدائهم لجهودهم أية عوائق لمقابلة الظروف الجديدة ، وذلك نتيجة لعلاقة التبعية أو العبودية لخريطة التنظيم القائم

" Mangers should not be hampered in their efforts to meet new conditions by any slavish adherence to a chart ".

كما ويهمنا أن نوضح ، أن الحرية الكاملة فى إجراء أية تعديلات فور الشعور بالحاجة إلى إجرائها ، قد يؤدى إلى نوع من الفوضى chaos . . وعلى هذا ، فان الأسلوب الأفضل هو ضرورة إجراء مراجعة دورية للهيكل التنظيمى بصفة مستمرة . . وينبغى أن تتضمن هذه المراجعة ، الأساليب الإجرائية التى يمكن للمديرين أن يتبعوها عند رغبتهم فى إجراء أى تعديل من التعديلات .

والأخذ بمثل هذه الأسلوب يعني وجود خبراء متخصصين في شئون التنظيم ، وأن هؤلاء الخبراء على استعداد للقيام بالدراسات اللازمة التي تتطلب إجراء أي تعديل ، وأنهم سيكونون تحت تصرف المسئولين في أسرع وقت ممكن . . ويفضل علماء التنظيم والإدارة مثل هذا الأسلوب نتيجة لما لاحظوه من أن الانتظار الطويل لإحداث التغيير المطلوب A long-pending change له تأثير عكسي على الروح المعنوية ، أكثر من إجراء التغيير في حد ذاته . . ولذلك فان تحقيق الرقابة الفعالة يتطلب ليس فقط توضيح الإجراء الرسمي الذي ينبغي اتباعه من أجل طلب التغيير أو التوصية بإحداث التغيير ، بل ينبغي أيضاً الإستعانة بخبراء على جانب كبير من القدرة والمهارة ، ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

ويرى البعض ، أنه حتى في الشركات التي لا يمكن أن تتحمل ميزانياتها وجود خبراء متخصصين في شئون التنظيم بصفة مستمرة من أجل القيام بمقتضيات التخطيط والتنظيم والمراجعة الدورية المستمرة ، فانها ينبغي أن تعترف بأهمية هذا الأسلوب في تحقيق الرقابة الفعالة ، وأن تعهد إلى رئيس الشركة ، أو الهيئة الإدارية العليا بالقيام بهذه المهمة . . وفي حالات أخرى قد يكون الاستعانة بمستشارين خبراء في التنظيم والإدارة من الخارج محققا للفائدة المطلوبة .

وعلى أي حال ، ينبغي أن يكون واضحاً ، أنه فيما يتعلق بأي تخطيط تنظيمي ، أو رقابة تنظيمية ، ضرورة إجرائهما بحيث يتلاقيان مع أهداف المشروعات . . وهذا يتطلب ضرورة إعطاء حرية واسعة للمديرين للاشتراك في وضعهما ، وكذلك تقرير أكثر الأساليب فعالية لتحقيق أهداف إدارتهم لأقسامهم ، وينبغي أن يتم ذلك في إطار منح السلطات بالقدر الذي يتناسب

مع المسئوليات ، وأن لا يحدث أى نوع من الغموض فى ذلك ، حتى يمكن أن يسير العمل فى يسر وفى تناسق من أجل تحقيق الأهداف .

الرقابة على السياسات Control of Policies

أوضحنا من قبل ، أن السياسات تعتبر جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأن الأهداف السابق تقريرها تعتبر فى حد ذاتها سياسة عامة ، « وذلك لأنها تعطى مختلف الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهذا لا يعنى أن هذه السياسات تحدد بالضبط . . كيف ستؤدى الأشياء ؟ . . ومتى ؟ . . وبواسطة من ؟ . . إن هذه من وظائف الإجراءات » .

" They do not state specifically how something will be done, when, or by whom... Such is the function of a procedure ".

أى أن السياسات تحدد أسلوب التفكير عند المديرين . . فمثلا قد تتبنى إحدى الشركات سياسة عامة من شأنها « عدم مقاضاة عملائها أياً كانت الأحوال never suing a customer » والأخذ بهذه السياسة لا تحدد بالضبط ما الذى ينبغى عمله ؟ . . بل يترك أمر التنفيذ للمديرين يتصرفون فيه بالأسلوب الذى يمكنهم من تطبيق هذه السياسة . . وفى هذه الحالة مثلا قد يرى المديرون أن أفضل أسلوب لتطبيق هذه السياسة ، هو أن يتحروا بدقة عن العملاء قبل الدخول معهم فى أى نوع من أنواع المعاملات ، أو يأخذوا بأسلوب معين لتأكيد إنتظام الدفع . . إلى غير ذلك من الوسائل . . أى أن الأمر يوكل إلى عبقرية المديرين . ingenuity of the managers

وينبغى أن تتضمن الرقابة على السياسات ، تقرير ما إذا كانت السياسات المتعددة والتى تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى ، تقرير ما إذا كانت هذه السياسات فى صالح الشركة أم لا . . ومدى تطبيق

هذه السياسات فعلا . . وتقرير مدى صلاحية السياسات يتطلب ضرورة تقييمها ، أما تقرير مدى تطبيقها فانه يرتبط بتوضيح هذه السياسات ومدى ملاءمتها وانسجامها مع نشاط مختلف الوحدات فى المشروع .

توصيل مفاهيم السياسات Communication of policy

أوضحنا من قبل أن التطبيق السليم للسياسات ، يرتبط ارتباطاً كبيراً بالتفهم الواضح لمختلف جوانبها . . من أجل ذلك ينبغى على المنشآت أن توجد أسلوباً فعالا لتوضيح وتوصيل كافة المعلومات التى تتعلق بالسياسات التى تأخذ بها . . ومما لا شك فيه أن الوضوح الفكرى للسياسات يتطلب من المديرين أن يبتعدوا عن الأسلوب التقليدى الذى كان متبعاً ، والذى ما زال متبعاً فى بعض الوحدات الصغيرة . . وهو « عدم كتابة السياسات استناداً إلى أن المدير ن قادرين على تذكر الظروف التى دفعت المنشآت إلى تقرير سياسات معينة . . أى أنهم يستندون إلى الذاكرة ! ! . . » أن مثل هذا الأسلوب إن جاز تطبيقه فى الوحدات الصغيرة ، فلا ينبغى إطلاقاً تطبيقه فى الوحدات الكبيرة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد فى كثير من الأحيان تغيير فى المناصب القيادية الكبرى سواء فى الشركات أو غير ذلك من الأجهزة التى ترتبط بالخدمات ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون السياسات الإدارية دائماً مكتوبة . . ومفهومة . . وواضحة . . لأنها كما ذكرنا المرشد الأساسى لطريقة التفكير والعمل .

اكتشاف أخطاء السياسات Detcting policy failures

أوضحنا مدى ارتباط السياسات بتحقيق الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه دائماً مراجعة هذه السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء . . وأن اكتشاف هذه الأخطاء « يعتبر فى الدرجة الأولى من الأهمية » .

ويمكن اكتشاف الأخطاء عن طريق الوسائل الآتية :

(أ) عدد طلبات التعديل للسياسات :

Number of appeals for modifications

كثيراً ما يكون التابعين الذين على صلة وثيقة بحركة العمل الفعلية ، من أوائل الأشخاص الذين يشعرون بعدم ملاءمة السياسة المقررة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى مجالات عملهم ، فقد يلاحظون أن تطبيق سياسة معينة يترتب عليه السير فى إجراءات روتينية باهظة النفقات . . أو تحقيق خسائر فى المبيعات . . أو عدم الدقة فى تسعير المنتجات . . إلى غير ذلك ، الأمر الذى يدفعهم إلى التقدم بطلبات لتعديل هذه السياسات . . ويلاحظ أنه إذا كان عدد الطلبات التى يتقدم بها المرؤوسون قليلا ، فان ذلك يعتبر أمراً عادياً . . أما إذا تراوح عدد الطلبات بين الارتفاع والانخفاض ، فان هذا يعنى فشلا فى تطبيق السياسة .

(ب) وجود مظاهر للصراع القائم :

Existence of evidence of conflict

قد يكشف المسئولون أن تطبيق سياسة معينة ، يتعارض مع قواعد المجتمع ومفاهيمه السائدة . . كأن تكون سياسة الإعلان مثلا متعارضة مع تحرى جوانب الصدق التى تفرضها سياسة الحكومة فيما يتعلق بالإعلان ، وهذا يعنى أن سياسة الشركة تتعارض وتتصارع مع أهداف اجتماعية واسعة ، الأمر الذى يفرض على الشركة مراجعة هذا الخطأ فى السياسة ، وما قد يترتب على تطبيقها من نتائج .

(ح) تحول فى الوضع التنافسى :

Deteriorating competitive position

ينبغى على الشركة أن تتابع باستمرار التقارير التى تتعلق بأوضاع ومراكز المنافسين . . فاذا كانت الشركة صناعية مثلا ، فان عليها أن تتابع التقارير التى تتعلق بمنافسيها من الشركات الصناعية ذات النشاط الصناعى المماثل ، ووضع كل منافس من المنافسين فيما يتعلق بمركزه النسبى بالنسبة لحجم النشاط القائم . . فان المنافسة قد ترفع من المراكز النسبية لأحد هذه الشركات وقد تخفض من المراكز النسبية الأخرى . . كل هذه الأمور وغيرها ينبغى أن تكون موضع الدراسة المستمرة . . وحقيقة أن مثل هذه الدراسة قد لا تسفر عن أن السياسة التى تطبقها الشركة سياسة سيئة ، ولكنها قد تفيد فى التعرف على بعض جوانب أخرى . . أو ربما مع مزيد من البحث والتدقيق يتبين أن هناك أخطاء فى السياسة حيث أن الإطار العام للسياسة يسهم فى تكوين طبيعة خطط المشروع .

Framework of policy establishes the nature of plans.

الرقابة على السياسة Policy control

يمكن تحقيق الرقابة على السياسة بوسائل متعددة منها ما يلى :

(أ) من أهم هذه الوسائل التأكد من أن المديرين الذين سيراقبون السياسات ، قد قاموا بدور هام فى تكوينها .

" To make cartain that the managers who are to observe policies have an important part in their formulation ".

والسبب فى التأكيد على أهمية ذلك ، أن المشاركة أو الإسهام فى تكوين السياسات من قبل المديرين ، يولد عندهم المسئولية فى تحقيق نجاحها ، ومن منطق هذه المسئولية يتابعون بدقة مراحل التنفيذ وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير سيراً حسناً .

(ب) ينبغي أن تكون السياسة معلنة ، وذلك لأن إعلانها يمكن من التعرف على مختلف جوانبها، وبذلك يمكن مراقبة حسن تنفيذها .. هذا فضلا عن أن السياسات المكتوبة والمعلنة ، تعطى الدلائل على أنها بنيت على قرارات صائبة ، وتلزم المديرين بضرورة اتباعها ، وعدم انتهاكها . . ولو فرض وحدث أن أحد كبار المديرين قد قام بانتهاكها ، فانه سرعان ما يجد أحد معاونيه ينبهونه إلى ذلك ، لأن الأمر لن يسلم من انتقاد زملائه له ، وكذلك انتقاد المرؤوسين .. بالإضافة إلى ما قد يتخذه الرئيس الأعلى من تصرفات لتصحيح الأوضاع النظامية .

disciplinary action of superiors

(ح) ومن بين الوسائل الهامة لاختبار دقة السياسات . . قياس النتائج التي يترتب على تنفيذها to measure their operation in terms of results فمثلا إذا كانت سياسة العلاقات الصناعية قائمة على أساس الاحتفاظ بالانسجام فى علاقات العمل بين الإدارة والعمال ، وتجنب الوقوع فى الخلافات ، فانه من أجل تحقيق مثل هذا الهدف ، ينبغي أولا دراسة ملفات الشكاوى والتظلمات Review of grievance files فان دراسة مثل هذه الملفات ستساعد على كشف كثير من النقاط التي تسهم فى وضع سياسة تمكن من تحقيق الهدف المطلوب .

(د) ينبغي تجنب الوقوع فى خطأ جمود السياسات . . أى عدم مرونتها، وذلك لأن النشاط الاقتصادى بوجه عام، والنشاط الصناعى بوجه خاص . . يتعرض لمتغيرات كثيرة..الأمر الذى يتحتم معه مراجعة السياسات بصفة دورية . . وقد توجدبعض

المنشآت التى لا تتعرض لتغيير السياسات بصفة مستمرة ، وذلك كما هو الحال فى شركات التأمين ، والبنوك ، والمرافق العامة public utilities . . غير أنه من جانب آخر توجد شركات تتعرض لمنافسات حادة ، الأمر الذى يفرض عليها أن تستخدم ملكة الخلق والإبداع والابتكار لمقابلة هذه المنافسة ، وهذا يستتبعه بالضرورة تطوير وتغيير فى السياسات . . وكذلك فانه فى مجتمعنا الدولى ، توجد بعض المنشآت التى يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالأحداث السياسية ، مثل هذه المنشآت أيضاً تجد نفسها فى وضع يفرض عليها ضرورة مراجعة سياساتها فى ضوء هذه الأحداث .

الرقابة على الإجراءات Control over procedures

الإجراءات كما يعرفها « ر. ف. نيوشل R. F. Neuschel هى الوسيلة التى عن طريقها تتم الأعمال المتكررة فى دوائر الأعمال ، وتأخذ طريقها فى السير قدماً ، وتراقب ، وكذلك تتوقف عن الأداء .

" Means by which all repetitive business action is initiated, carried forward, controlled, and stopped ".

وفى الحقيقة ، إن الإجراءات هى التى تحدد : من ، وكيف ، ومتى يقوم الأفراد بالعمل ؟ . . ومن ثم فإن هذه الإجراءات إذا كانت قد صيغت بعناية ووضوح ، فانها تيسر على المسئول عن الإدارة التنفيذية ومستشاريه معرفة أفضل الأساليب التى يمكن عن طريقها تحقيق القيام بأوجه النشاط المتكرر بأعلى قدر من الفعالية ، وبما يتناسب أيضاً مع القيم الموضوعة والتى تتلاءم مع ظروف البيئة . . وتعتبر الإشارة هنا إلى القيم وظروف البيئة إشارة على جانب كبير من الأهمية ، نظراً لأن هناك بعض الضغوط الخارجية ، التى قد

يكون لها أثرها على المنشآت بحيث تسمح لنفسها بتبنى بعض أساليب غير اقتصادية Uneconomic practices . . كما هو الحال إذا ما وجدت ضغوط من قبل المنافسين . . أو من قبل مصلحة الضرائب . . أو الأجهزة المسئولة عن التفتيش على تطبيق المنشآت لقوانين العمل . . الخ .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الإجراءات ، غير أنها حذرت من المغالاة فى نظم الإجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد ، أو طول الإجراءات ، فهنرى فايول مثلا حذر قائلا : أنه ينبغى على الإدارة أن تحارب ضد كثرة التعليمات ، والروتين ، وكثرة المنشورات التى تستهدف الرقابة » .

Flight against excess of regulations, red tape and paper control.

إن الإجراءات كأسلوب حسن تستخدمه الإدارة لتوضيح سير العمل ، قد تتعرض لمخاطر معينة ، كسوء الفهم ، أو سوء الاستخدام بحيث تصبح عبئاً ضاراً على الإدارة الحسنة .

deletrious to good management

بعض مشكلات الإجراءات Problems created by procedures

قد تسبب الإجراءات فى كثير من المشكلات . . ومعظمها يرجع إلى ما يصاحب الأجراءات من تعقيد complexity ، أو إهمال obsolescence ، أو ازدواج duplication أو عدم مرونة . . وفيما يلى نوضح هذه النقاط فى إيجاز :

(١) فالتعقيد غير المناسب ، قد يكون مرجعه إلى أخطاء فى الهيكل التنظيمى ، كعدم وضوح المسئوليات والسلطات ، أو المغالاة فى الأخذ بقاعدة المركزية ، أو التجاوز عن وحدة المقاييس فيما

يتعلق بالعمل الواحد ، أو الإسراف فى منح المكافآت للمرؤوسين الذين تتعاطف معهم الإدارة ، بغض النظر عن أن أعمالهم تتكافأ مع ما يقومون به من أعمال . . إلى غير ذلك من التصرفات التى تتنافى مع مبادىء التنظيم السليم . .

(ب) أما فيما يتعلق بالإهمال ، فقد يحدث فى بعض الأحوال أن تطرأ عمليات جديدة ، تتطلب ضرورة وضع إجراءات جديدة مناسبة لها ، غير أن العمل قد يسير دون وضع هذه الإجراءات . وفى نفس الوقت يظل هناك فهم لدى القوى العاملة بسريان أساليب الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة ، ثم يتضح بعدم تناسبها ، فيحدث نوع من الارتباك فى العمل سببه الإهمال فى صيغة إجراءات جديدة ، أو عدم إلغاء الإجراءات القديمة إذا اتضح عدم صلاحيتها . . ومما لا شك فيه أن التغيير يعتبر قوة هامة فى جميع المشروعات تقريباً Change is an important force in nearly all enterprises ، وهناك حقيقة معروفة فى دوائر الأعمال ، وهى أن المنشآت أسست لتنمو وتزدهر ، ويترتب على نموها كبر أحجامها ، الأمر الذى يتحتم معه إجراء تغييرات تتناسب مع هذا النمو سواء فى العمالة . . أو فى الآلات . . أو الأسواق . . إلى غير ذلك من مقتضيات النمو والتوسع . . والذى ينبغى أن يصاحبه دائماً تعديل فى أساليب ومستويات التطبيق القائمة modification of a standard practice

(ح) وقد تحدث أخطاء فى الإجراءات نتيجة لوجود نوع من الازدواج أو التكرار ، كما هو الحال إذا ما أصر بعض المديرين على ضرورة الحصول على الأساليب الإجرائية والرقابية التى تتبع فى إدارات أخرى ، أو إذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة . . أو أنهم

نتيجة لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضوعة فقط ، إنما يزيدون عليها بأن ينشئوا سجلات تتعلق باداراتهم وأقسامهم اعتقاداً منهم أنها ستكون سنداً لهم عند الضرورة فى إثبات نقاط معينة ، قد تكون موضع خلاف فى المستقبل . . الخ .

(د) وقد تتسبب عدم المرونة فى إحداث كثير من الأخطاء ، وذلك لأن هناك بعض الظروف التى قد تطرأ ، ويتطلب مواجهتها نوعاً من المرونة فى الإجراءات ، كما هو الحال فى أوقات الأزمات ، فان المديرين يفضلون فى مثل هذه الأحوال تجاهل الإجراءات .. ويعتبر تصرفهم هذا عملا سليما فى أغلب الأوقات oftentimes ... it is sound business to do so . . كما وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يجد رئيس مجلس الإدارة شركته فى وضع استراتيجى يتحتم معه أن يتخذ قراراً بالقيام بعمليات شراء أو بيع دون أن يتبع فى ذلك الأساليب الإجرائية المعتادة . . الأمر الذى ينبغى أن تسمح الإجراءات باتباعه ، لأنه يتعلق بكيان الشركة ومستقبلها ، ومستقبل العاملين فيها .

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات ، توافر الشرطان الآتيان :

الشرط الأول : ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال الشركة وفقاً للأساليب الإجرائية المقررة ، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى إلزام مرؤوسيهم باتباعها إلى أقصى حد ممكن .

الشرط الثانى : ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل

إليهم مهمة وضع وصياغة الإجراءات . ويمكن القول أنه نظراً لندرة من تتوافر فيهم هذه الصفات ، فان الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج . . أما الشركات القادرة فغالباً ما تنشىء لنفسها جهازاً استشارياً للاجراءات .

ومما لا شك فيه أن إعداد كتيبات للاجراءات Procedure Manuals ، تتضمن شرحاً وافياً للاجراءات الرسمية المتبعة فى المشروع ، يعتبر من أفضل الأساليب التى تصلح لممارسة الرقابة الفعالة ، حيث يمكن دائماً الرجوع إليها فى حالة اختلاف وجهات النظر ، أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الإجرائية . وهذا لا يمنع إطلاقاً من مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملاءمتها ، ومسايرتها للأوضاع ، وتطويرها إن اقتضت الظروف ذلك .

الرقابة على الأفراد Control of Personnel

يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التى يرتبط بها المشروع قبل موظفيه .

" The issues in the control of personnel relate to the fulfillement of the policies and agreements concerning the relationship of the enterprise to its employees ".

وكل مشروع من المشروعات له سياساته الخاصة به ، سواء أكانت هذه السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة ، وتتضمن هذه السياسات نوع الأشخاص الذى ينوى المشروع استئجارهم ، وكذلك حفزهم على العمل ، والروح التى ينبغى أن تسود الاتفاقات التى تعقد . . وتستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعة ، واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات .

الحاجة إلى الرقابة The need for control

مما لا شك فيه ، أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة . . غير أننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن رغبة الشركات شىء . . ووضع هذه الرغبة موضع التنفيذ شىء آخر . . وعلى أى حال فان هناك سؤالا دائماً يدور على الألسنة . . من هو الشخص الماهر ؟ . . ؟ what is a proficient person . . وللرد على هذا السؤال نستطيع أن نقول أنه أمكن فى حالات كثيرة قياس درجة المهارة التى يتمتع بها الكثيرون ، كما هو الحال عند تحديد درجة مهارة الكيمائيين ، والمهندسين ، والمحاسبين ، والذين يشغلون وظائف السكرتارية ، ومن يستخدمون الآلات الكاتبة . . إلى غير هؤلاء من المهن ، فقد أمكن تحديد درجة مهارتهم عن طريق التعرف على مواصفاتهم العلمية ، وطبيعة الخبرة التى اكتسبوها عن طريق الممارسة . . ومن ناحية أخرى هناك صعوبة فى تحديد درجة مهارة المحامين وأمناء المخازن والمديرين . . الأمر الذى يجعل ممارسة الوظيفة الرقابية على هذه المهن ومثيلاتها عملا فى غاية الصعوبة . . الأمر الذى جعل الكثيرين يقرروا أن مبدأ الصلاحية لشغل مختلف الوظائف لم يمكن الوصول إليه حتى الآن . validitions have not yet been made

ويمكن القول أن الرقابة على الأجور حققت نجاحاً ملحوظاً ، وذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وميسرة وقابلة للقياس . . غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير اقتصادية . . فان الاعتراف بالمركز الاجتماعى ، والترقية ، والهيبة . . . . الاعتراف بهذه العوامل شىء . . ووضع سياسات تتضمن تنفيذ هذه العوامل شىء آخر .

" It is one thing to recognize such areas as status, promotion, and prestige and quite another to establish and implement policies with respect to them ".

وعلى أى حال ، لا يمكن غض النظر عن هذه العوامل ، والبعض يرى أن موضوع الحوافز كنسيج قطعة القماش ، بمعنى أن كافة العوامل ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار ، لأن تجاهل العوامل غير المادية ، سيؤدى إلى المبالغة فى الحوافز المادية . . الأمر الذى قد تصبح معه هذه الحوافز المادية فوق قدرة المنشآت .

الأساليب الفنية للرقابة Techniques of control

فى بعض المنشآت كالمنشآت الصناعية ، نجد أن المهندسين الصناعيين يستطيعون أن يقوموا بصياغة مختلف أنواع التقارير التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على النشاط الصناعى . . وهم عند كتابتهم لهذه التقارير يهتمون بصفة خاصة بتجميع وتحليل البيانات التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على الأفراد .

وفيما يتعلق بأشخاص المديرين ومهاراتهم . . فان الرقابة تهتم بما يأتى :

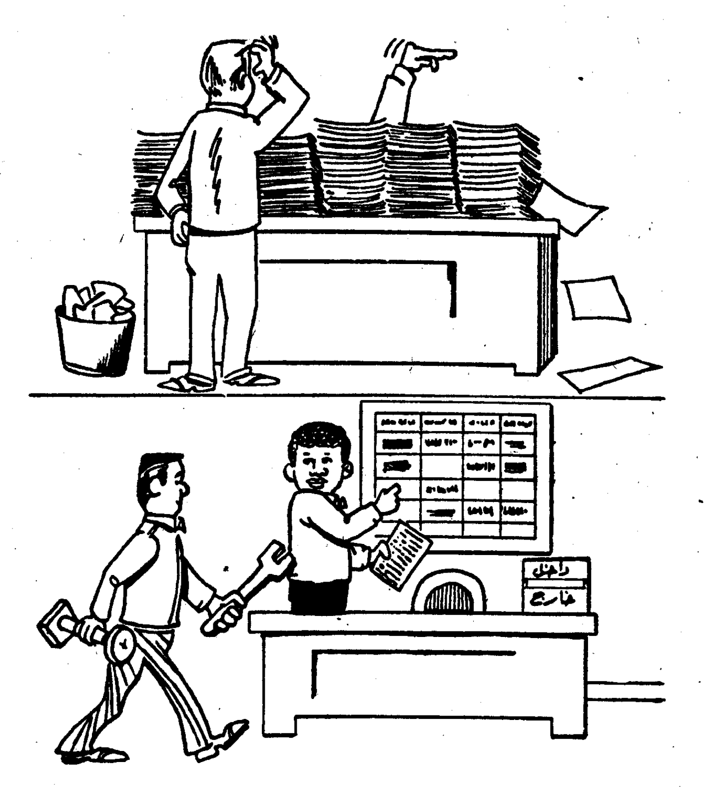
١ – كيف يمكن أن نعقد مقارنة بين شخصية المدير فى صورتها العادية . . وصورتها المثالية ؟

How does the individual manager compare with the ideal ?

٢ – هل الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتدريب يترتب عليها حصول المنشأة على نوعية عالية من الموظفين ؟

Does the selection and training procedure yield high-quality personnel ?

كما نرجو أن يكون واضحاً ، أنه لا يمكن تحقيق أى هدف جماعى إلا بانسجام نشاط القائد ، مع نشاط مرؤوسيه . . فان كثيراً من علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة تحالف هذا الثالوث . . القائد والأتباع والهدف . . وأن العلاقات المثالية بينهم تعنى تحقيق الانسجام التام .



إن الادارة الناجحة لا تلجأ إلى تركيز السلطات إلى الدرجة التى يجد المديرون أنفسهم معها غارقين بين الأضابير والملفات التى تنتظر « تأشيراتهم » لتصريف الأمور ، انهم لن يستطيعوا مع ذلك أن يقوموا بأى عمل رقابى كامل !! . .

أن مهمة المدير بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، ومن الجوانب الهامة فى تحقيق ذلك قدرته الارشادية والتعليمية عن طريق وسائل الاتصال التى تؤدى إلى الفهم والوضوح والتماسك .. « والتماسك الشديد بين القائد والأتباع يؤدى إلى تحقيق الهدف » . . والعلاقات المثالية بين هذا الثالوث تعنى الانسجام التام .

والتساؤل الآن كما هو واضح يتجه نحو معرفة المقاييس التى يمكن عن طريقها التعرف على شخصية المدير الماهر . . أو بمعنى أوضح المدير فى صورته المثالية . . وفى الحقيقة ، فانه لا توجد مقاييس يمكن عن طريقها التعرف على المدير فى صورته المثالية ، لأن هذا يعتبر مسألة موضوعية بالدرجة الأولى . . ومن أجل ذلك اتجه التفكير الإدارى إلى إيجاد قائمة أو مجموعة من العوامل ، افترض أن توافرها يكون له تأثير إيجابى على الطريقة التى يؤدى بها المدير وظيفته . . فمثلا يرى الفكر الادارى أن من عوامل نجاح جميع المستويات الا دارية فى الهيكل التنظيمى ، صفات الذكاء والقيادة ، والقدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتوضيح الأمور لهم ، وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المشروع ، والمنهج العلمى ، والتقدير السليم للأمور ، والأهتمام بالجوانب الانسانية .

كما وينبغى أن يكون واضحاً أنه يكاد يكون هناك إجماع على ضرورة الاهتمام بمواضيع الاختيار والتعيين لما لهما من أهمية كبرى على نوعية القوى الوظيفية التى سترتبط بالمشروع ، ويفترض انها ستصل فى المستقبل إلى أعلى المراكز فيه ، وبرامج التنمية الادارية إذا أحسن إعدادها ، فانها تسهم إلى حد كبير فى تنمية مهارات القوى الوظيفية ، بحيث يمكن أن ينبثق منها من يصلح لشغل الوظائف الرئاسية أو القيادية .

إن الشركات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، تهتم اهتماماً كبيراً بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإدارى ، مستهدفة من وراء ذلك اتخاذ خطوات كبرى نحو التجاوب مع متطلبات البيئة العصرية الحديثة ، وهى من أجل ذلك تشترط ضرورة تقييم هؤلاء الذين يرقون إلى المراكز الرئاسية أو القيادية ، وتضع قواعد ومبادئ لهذا التقييم ، وينبغى أن يتوافر فيمن يشغلون هذه المراكز جميع المواصفات المطلوبة ، وبذلك يضمنون إلى حد ما التقليل من المخاطر التى تنجم عن سوء الإختيار .

إننا نوجه النظر إلى ما يقوله عالم الإدارة الكبير « ب. ف. دركر » . . إن المنشأة التى لا تستطيع أن تخرج كبار مديريها ، فإن أمرها سينتهى إلى الفناء » .

" The social objective can be achieved only by the concreted activity of leader and followers : Thus, the ideal relationship among the members of this trinity is one of complete harmony ".

ومن أجل خلق نوع من الرقابات الحافزة Motivational controls اتجهت الجهود نحو تبنى سياسات يؤخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أساسي لتحقيق إنتاجية عالية عند الأشخاص ، مع ملاحظة أن وضع مثل هذه السياسات ليس بالأمر السهل . . وفى كثير من الأحوال عندما تتجه الجهود نحو وضع مثل هذه السياسات نجد أن المديرين يثيرون بعض المواضيع كنوع من الحوافز ، مثل ما توفره الشركة لموظفيها من أمان واطمئنان عند التقاعد . . أو مقدار الهيبة أو الاحترام الذى ينبغى أن يتمتع بها المديرون . . إلى غير ذلك من عوامل .

من أجل ذلك ، فان البعض يرى أن هناك حاجة إلى وضع سياسات تتبنى هذه القيم وهذه المعانى ، ومن بين هذه السياسات ما يأتى :

١ ـ سياسات لتنمية المديرين ، والاحتفاظ بالمديرين المهرة .

Policies to develop and hold skilled managers.

٢ ـ سياسات تعترف بالمرؤوسين وتنميتهم الإدارية طبقاً للأهداف المقررة .

Policies to recognize and promote subordinates in accordance with objectives standards.

٣ ـ سياسات لتحسين المراكز الاجتماعية وهيبة المرؤوسين .

Policies to improve the status and prestige of subordinates.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع على أن المشروعات إذا كانت ترغب حقاً وصدقاً فى تحقيق أهدافها ، فينبغى عليها أن تصل أولا إلى تحقيق الإدارة الجيدة good management ، وتحقيق الإدارة

الجيدة فى المشروعات يتطلب منها أن تتبنى أساليب فعالة للاختيار والتدريب . . وذلك حتى تشغل جميع المراكز الإدارية بالأشخاص المهرة والأكفاء . . وتبنى برنامج هذا طبيعته ، يقع بالدرجة الأولى على عاتق الرؤساء فى المراكز العليا ، فان واجبهم يفرض عليهم أن ينظروا فى مصالح معاونيهم . . وليكن واضحاً أن الموظفين حينما يشعرون أن رؤسائهم يرعون مصالحهم ويلمسون ذلك فى جوانب متعددة . . كالأجر . . والترقية . . والحصول على مزيد من المزايا — وكذلك أساليب لتحسين هيبتهم الشخصية . . كل هذا يؤدى بالمرؤوسين إلى أن يتعاونوا . . ويوجهوا طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أهداف المشروع .

الرقابة على العلاقات الخارجية Control Over External Relations

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه لا يوجد فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر ، أى مشروع من المشروعات يستطيع أن يقوم بنشاطه كاملا مستقلا تماماً وفقاً لقاعدة الاكتفاء الذاتى . . بل غالباً ما يكون لعدد من موظفيه صلات دائمة مع أشخاص عديدين خارج المشروع . . ومثل هذه الصلات العديدة تعتبر شيئاً عادياً ، حيث يوجد فى كل مشروع فئات متعددة . . فيوجد فيه المالكين . . والمديرين . . وصانعى المنتجات . . وبائعى المنتجات . . الخ . . إلى غير هؤلاء ، وهم جميعاً عليهم أن يعملوا وفقاً لتعليمات الدولة الرسمية . . هذا بالإضافة إلى أن الكثيرين منهم يقومون بدور إيجابى فى الإسهام فى النشاط الاجتماعى الذى يتعلق بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه .

ويلاحظ أن المشروع بأسره له صالح كبير فى الأسلوب الذى تتم به هذه الصلات . . « فسمعته التجارية تعتمد إلى حد كبير على طبيعة هذه الصلات التى تتم » .

" Its business reputation depends in large part upon the nature of the contacts made ".

من أجل ذلك ، فان الشركات تهتم جداً بطبيعة هذه الصلات ، ونادراً ما يحدث أن تتجاهل إحدى الشركات طبيعة هذه الصلات ، لأن تجاهلها هذا يجعلها فى وضع يصعب عليها فيه أن تحافظ على مصالحها . . وبالتالى مصالح مستخدميها . . ونتيجة لذلك ، فان هناك أمراً شائعاً بين الشركات . . هو ضرورة وضع سياسات وإجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية .

" It is most common for enterprises to adopt policies and procedures that will govern their external personal relations ".

الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء :

Control Over Buying Relationships

إن السياسات الموضوعة من أجل الشراء ، ينبغى أن تقترن بأساليب إجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة المسئولة فى المشروع ، وبين الأشخاص الخارجين الذين يمثلون مصادر الإنتاج التى يتعامل معها المشروع . . إن هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة . . فاذا كان هناك تعامل عادل مع الموردين . . وإذا كانت هناك رغبة صادقة فى مقابلة مندوبى البيع . . أو كانت هناك مثلا معارضة لأسلوب الجرد . . أو فى أسلوب إدارة الشكاوى . . إن كل هذا ينبغى التعرف عليه . . ينبغى التعرف على كل الآراء والشكاوى . . «أن كل صوت فى عملية الشراء يمكن أن يكون له أثره على سمعة الشركة» .

" Every voice in the buying process can affect the reputation of the firm ".

من أجل ذلك ، فانه أمر ضرورى أن يتأكد الرؤساء ، من أن سياسات الشراء ، والأساليب الإجرائية التى تقترن بها قد وضعت فعلا موضع

التنفيذ ، وينبغي أن تكون فى غاية من الدقة والإحكام ، وينبغي أيضاً أن تكون واضحة ومفهومة . . وبالتالى منفذة على أفضل وجه ممكن .

الرقابة على العلاقات مع العملاء Control over customer relationships

تضع الشركات سياسات خاصة تتعلق بعلاقاتها مع العملاء . . وتتأثر هذه السياسات بتقدير الشركات لما ينبغي الأخذ به من أجل إرضاء عملائها الذين سيقبلون على منتجاتها . . وقد توجد بعض الشركات التى تجد نفسها فى وضع يسمح لها بأن لا تهتم بوضع سياسة تتعلق بارضاء العملاء ، وذلك نظراً لأنها من شركات الاحتكار . . أى لا يوجد من ينافسها فى السلع التى تبيعها للمستهلكين ، غير أن هذا يعتبر خطأ . .

وفى الحقيقة إنه يكاد يكون من النادر وجود مثل هذه الشركات . . لأن منشآت الأعمال لها أخلاقياتها التى تستند إلى العلاقات الإنسانية ، وتعطى للمستهلك كل التقدير والاحترام . . فهو أولا وقبل كل شيء أساس وجودها ، ومصدر نموها . . وإذا كانت المنشأة التى يتعامل معها الجمهور من منشآت المنافع العامة Public utility ، فانها قد تعتمد على رضاء العميل من أجل أن يدعم طلباتها لدى التنظيمات التشريعية ، حتى تخصص لها مزيداً من الأموال تعينها على زيادة خدماتها

وجميع هذه المنشآت تدرب موظفيها ، بالأسلوب الذى تتأكد معه من قدرتهم على أن يتركوا انطباعاً طيباً لدى العملاء good impression on customers وعلى قدر قدرتهم على إدارة الشكاوى بالعدل الذى يقترن بالاحترام ، وعلى السرعة فى تأدية الخدمات مع التأكد من الكفاءة التى تؤدى بها هذه الخدمات ، وعلى منح العملاء مزايا سواء فيما يتعلق بالأسعار أو النوع كلما أمكن ذلك .

الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية:

Control over governement relationships

لكل مشروع من المشروعات فى أى مجتمع من المجتمعات علاقات عديدة مع كثير من الهيئات والأجهزة الحكومية . . « ولعل أكثر هذه الصلات شيوعاً ، هى صلة إطاعة القانون » .

"The most commcn, involve obeing the law".

فالقانون ينظم علاقات العمل فى المشروع ، والقوانين تنظم علاقات المشروع مع مختلف أجهزة الدولة التى تشرف كل منها على جانب معين يرتبط بتخصصها . . فمصلحة الضرائب تتأكد من وجود دفاتر منتظمة تثبت حقيقة العمليات . . ومكاتب العمل تتأكد من تطبيق قوانين العمل . . ومصلحة التأمينات تتأكد من سلامة تطبيق قانون التأمينات بالنسبة لجميع القوى العاملة فى المشروع . . ومكاتب وزارة الصحة تتأكد من ضرورة توافر الشروط الصحية . . ووزارة الصناعة تتأكد من توافر المواصفات القياسية فيما يتعلق بالسلع المنتجة .. ووزارة الداخلية تتأكد من توافر الموصفات التى تتعلق بالأمن الخارجى والداخلى كما هو الحال فى البنوك .. إلى غير ذلك من العلاقات التى توجد بين المشروع والدولة والتى تنظمها مختلف القوانين .

وينبغى أن يكون واضحاً أن علاقات المشروع مع الدولة لا تقتصر على طاعة القوانين . . بل أنها تمتد أيضاً إلى التعامل فى أنواع من السلع ، فان القطاع العام فى مصر مثلا المفروض فيه أنه يقود النشاط الاقتصادى فى كافة المجالات ، الأمر الذى يستلزم تعامل كثير من شركات القطاع العام مع بعضها وكذلك تعامل شركات القطاع العام مع غيرها من الوحدات التجارية التى تحتاج إلى شراء مستلزماتها منها وفقاً لأساليب وإجراءات تتدخل فيها وزارة التموين بالتنظيم فى بعض أنواع السلع ، ووزارة الصناعة فى سلع أخرى ، ووزارة الزراعة فيما يتعلق بالمحاصيل الزراعية . . الخ . هذا بالإضافة إلى

العطاءات التى تطرحها مختلف الوزارات على الشركات ، مما يدفع بعض الشركات إلى الحصول على العطاءات والتعاقدات الحكومية . . فى مثل هذه الأوضاع المتشابكة تكون الشركة حساسة بالنسبة لطبيعة العلاقات بين موظفيها وموظفى الهيئات الحكومية .

" In this complex of situations the individual firm is sensitive to the nature of the relationships between its personnel and those of the governmental bodies ".

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الشركة والهيئات الحكومية ، نرى أن الشركات تتبنى سياسة من شأنها ضرورة الاستجابة الفورية لقوانين الدولة وتعليماتها . . وتراقب الشركات موظفيها عن طريق قصر التعامل مع الأجهزة الحكومية على كبار الموظفين المعتمدين فى هذا الخصوص ، والذين تثق الشركات فى نزاهتهم وسلامة أحكامهم .

الرقابة على العلاقات التى لا تتصل بالعمل :

Control over nonbusiness relationships

يضع المسئولون عن أى مشروع من المشروعات . حسن سمعة المشروع ورعاية مصالحه فى الدرجة الأولى من عنايتهم واهتمامهم ؛ وهم من أجل تحقيق هذا الهدف يلجأون إلى أساليب متعددة يرون من وجهة نظرهم أنها تسهم فى تحقيق هذه الأهداف . . « فكثيراً من الشركات وجدت أنه ينبغى أن تفرض رقابة على خطب موظفيها . وكذلك مختلف أوجه نشاطهم العام » .

" Many enterprises have found it nessesary to centralize the control over the public utterances and the pub'ic activites of employees ".

وتمارس الرقابة على خطب الموظفين عن طريق تكوين لجنة خاصة ، غالباً ما تكون منبثقة عن إدارة العلاقات العامة ، ويدخل فى نطاق مهمة هذه اللجان تلقى الطلبات التى يوضح فيها الموظفون المناسبات التى ارتبطوا فيها بالقاء خطب أو أحاديث ، مع إيضاح الظروف التى تناسبها ، مع « مسودة » للخطب أو الأحاديث التى سيلقونها ، وتكون مهمة اللجنة الخاصة مراجعة هذه « المسودات » فى ضوء أهداف المشروع والتى منها خلق رأى عام لصالحه .

أما فيما يتعلق بالموظفين وإسهامهم فى النشاط العام ، فان الشركات تطلب منهم الحصول منها على إذن خاص قبل ممارسة النشاط الذى يرغب الموظفون فى الإنضمام إليه . . وقد تبين أن عدداً كبيراً جداً من المنشآت يشعر بحساسية بالغة إزاء أحاديث الموظفين وتصرفاتهم فى الحياة العامة .

" Large-scale firms feel particularly sensitive to what its employees say and do in public ".

ومرجع هذه الحساسية ، إلى أن بعض الموظفين قد يتورطون فى أحاديثهم وفى مختلف أوجه نشاطهم بالادلاء بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر الشركة They may divulge secret information أو قد يستخدموا فى نشاط سياسى ، أو قد تشغلهم المواعيد التى يلتزمون بها قبل الهيئات العامة عن أداء واجباتهم .

" be distracted from their duties with apointements to public bodies ".

من أجل ذلك ، تكتل أسرة المشروع بأسره نشاطها : أصحاب المشروع ، ومديريه ، وموظفيه ... من أجل الإسهام فى « حسن سمعة المشروع » ، والتى

يطلق عليها فى الخارج "good will" . . والتى تعنى بالمصطلحات التجارية « شهرة المحل » . . هذه الشهرة ترجع إلى عديد من الجهود التى تبذلها أسرة المشروع بأسره ، وتكون خلاصتها ثقة الدولة والمجتمع فى المشروع ، وفوق كل ذلك ثقة أفراد أسرة المشروع ككل فى بنائها التنظيمى والادارى.. ثقة بعضها ببعض . . ثقة العمال فى مديريهم .. وثقة المديرين فى عمالهم . . بحيث يتضافر الجميع من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التى تصدر من أجل صالح المشروع ، ويتنافسون فيما بينهم من أجل حسن تنفيذه .

أن أسرة المشروع يصل بها الحد إلى مثل هذا التوفيق ، لأنها تعرف جيداً أن كل كلمة تقال . . وكل تصرف يحدث . . وعلى وجه الخصوص إذا كان على غير مستوى المسئولية التى تستشعرها الأسرة جميعاً قبل نفسها ، وحسن سمعتها . . ستكون نتيجته الضرر بالشركة وموظفيها . إن كثيراً من الشركات فى الخارج وصل بها الحد إلى أن « حسن السمعة » صار أصلا من أصولها ، له قيمته التى تقدر فى الأسواق . . وقد تصل هذه القيمة إلى مئات الآلاف من الجنيهات . . بل أن القيمة تتعدى فى بعض الشركات ذلك الرقم ! ! .. وتصل الشركات إلى هذا الرقم من حسن السمعة نتيجة للعرق والكفاح والعمل العلمى المنظم ، والإقبال الجاد من قبل الموظفين ، وتكون نتيجته هذه الثمرة الطيبة ، حسن السمعة والفوائض الغزيرة التى ينعمون جميعاً من فيض خيراتها وحسن ثمارها . . ومن هنا تكون الحساسية البالغة لأى كلمة تقال أو تصرف قد يضر بحصيلة هذا الكفاح . . ومن أجل كل هذا ترتضى أسرة المشروع بكامل أفرادها ما قد يتوهمه البعض من أنه نوعاً من القيود . . بينما أفراد أسرة المشروع جميعاً يعتبرونه نوعاً من حسن التنظيم ، من أجل مستقبل المشروع ، الذى هو فى واقع الأمر مستقبلهم ، وترتبط به آمالهم فى حياة أفضل على مر السنين .

غير أن هناك من يؤكد أن أفضل أسلوب لتحقيق حسن السمعة ، هو حسن الاختيار . . فان الشركة تعطى لنفسها فى المدى الطويل أفضل الخدمات إذا أحسنت اختيار مسئوليها التنفيذيين وأحسنت تدريبهم ، ثم بعد هذا تعتمد عليهم فى المراقبة والحفاظ على السمعة الطيبة للمنشأة .

"A firm will be better served in the long run if it selects and trains its executives properly and then relies upon them in guard closely the good reputation of the firm".

أنواع أخرى من الرقابة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الوظيفة الرقابية تمارس على مختلف أوجه النشاط الإنسانى والمادى فى المشروع ، وأنها تستهدف بالدرجة الأولى الحد من أوجه الإسراف والضياع ، وهى فى هذا تلتزم بالخطط والمقاييس الموضوعة . . وقد أوضحنا من قبل بعض الأدوات التى تستخدم فى الرقابة ، كما أوضحنا بعض أنواع الرقابات . . ويهمنا أن نوضح أن هناك أنواعاً متعددة أخرى من الرقابات ، نوجز بعضها على سبيل الإرشاد .

(أ) الرقابة على البحوث والتنمية :

Control of research and development

يمكن القول أن برامج البحوث والتنمية ، قد اتسعت فى السنوات الأخيرة إلى درجة كبيرة ، وهى تتميز بخصائص غير عادية بحيث تتطلب عناية خاصة.

It has unusual characteristics that require particular attention.

والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الرقابة على البحوث والتنمية تختلف عن الرقابة على أوجه النشاط الأخرى فيما يأتى :

١ – الرقابة على البحوث تعنى الرقابة على نوع معين من الأشخاص، وذلك لأن الذين يقومون بهذه البحوث يتميزون بنوعية خاصة من حيث التدريب، والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف، ولعل الفرق يكون واضحاً لو أردنا أن نقارن مثلا بين رئيس للعمال، وأحد علماء الطبيعة.

٢ – أن البيانات والمعلومات التى تؤدى إلى تخطيط برنامج للبحوث والتنمية تعتمد إلى حد كبير على تقديرات شخصية أكثر منها أحكام موضوعية
subjective judgements rather than objective

من أجل ذلك، يرى الأستاذ «ر. ن. أنتونى» R. N. Anthony أن بحوث التنمية تخضع لمبدأين متناقضين: أولهما – أن الباحثين ينبغى أن تكون لهم حرية العمل.. وثانيهما.. أن الإدارة ينبغى أن تمارس حقها فى الإدارة.

(1) Research workers must have freedom and,
(2) Management must manage.

ولعل مرجع الصعوبة فيما يتعلق بالرقابة على البحوث والتنمية، أن الإدارة تريد أن تتأكد من أن الجهد الذى تبذله الكفاءات القادرة، إنما يبذل بطريقة اقتصادية، وأن الجهد الذى تبذله هذه الكفاءات، هو مقصور فعلا على البحوث، ولا يوجه إلى أى نوع آخر من النشاط.

(ب) الرقابة على خط الإنتاج : Control over product line

نعنى بالرقابة على خط الإنتاج هنا، المنتجات التى تبيعها الشركة products offered for sale by the firm . . وذلك للتأكد من أن هذا الإنتاج يتم وفقاً لرغبات المستهلكين، ووفقاً لأحدث الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية أى مسايرة المتغيرات العصرية التى تيسر الكفاءة الإنتاجية . .

ومما لا شك فيه أن الشركة التي لا تراعي ذلك تجد نفسها في وضع غير متكافىء مع منافسيها .. لأنها ستجد نفسها تتبع أساليب باهظة التكاليف .. سواء فيما يتعلق بالتصنيع .. أو الإدارة .. أو البيع .. الخ .. هذا بالإضافة إلى أن إنتاجها قد يصبح ذو طبيعة مختلطة .. أي « مزيج من كل نوع goods of a hodgepodge nature »

إن الاختيار المنطقي لنوع السلع الذي تتعامل فيه الشركة يعتبر على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة وللآلات ، بما يمكن المنشأة من تحقيق الكفاءة والتوسع . . وقد يكون من المفيد أن نشير في هذا المجال إلى البحث القيم الذي أجراه « جويل دين Joel Dean » في عام ١٩٥٠ على مائتين من الشركات الصناعية التي تتعامل في السلع المعبأة packaged-goods ، فقد تبين له أن ٢٠ ٪ فقط من المنتجات الجديدة التي غمرت الأسواق هي التي حققت أرباح . . الأمر الذي يعكس الحاجة إلى مزيج من الدراسات العلمية المتقدمة التي تتضمن بحوث السوق ، واختبار أثر إنتاج السلع على المستهلكين ، والمصادر المالية المناسبة ، والإصرار على المداومة في إجراء هذه البحوث .

" It reflected the need for a rich mixture of market research, product testing, adequate financial resources, and persistance ".

ومما لا شك فيه أن أي مشروع من المشروعات يستهدف تحقيق الربح العادل من وراء إنتاجه ، ومبيعاته . . وحتى تتأكد المشروعات من ذلك ، فينبغي أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر من المبيعات الذي ستحققه ، وقد تقدمت أساليب البحث العلمي بحيث يمكنها أن تحدد على وجه التقريب مثل هذا الرقم . . ويوجد الآن مكاتب متخصصة يشرف

عليها خبرات عالية متخصصة ، تقوم بمختلف أنواع البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام : بتصميم السلع الجديدة .. وتقدير كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن إدخاله من تحسينات على السلع المنتجة ، ودراسة سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، ومتابعة طرق البيع ، وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ، ودراسة وسائل الترويج .. إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية .

(ح) الرقابة بالاستثناء Control by exception

يرى البعض أنه يمكن تحقيق كفاءة الرقابة ، عن طريق إعطاء عناية بالدرجة الأولى ، إلى الاستثناءات .

Efficiency in control requires that attention be given primarily to — exceptions.

والرقابة بالاستثناء ، ترتبط أساساً بمبدأ وضع مقاييس موضوعية دقيقة ملائمة ، تتصف بالفاعلية والكفاءة :

Principle of standards : Effective and efficient control requires objective, accurate, and suitable standard.

أى أن كل خطة من الخطط عند وضعها موضع التنفيذ ، ينبغى أن تتضمن مقاييس سهلة الفهم ، وسهلة التطبيق ، وعلى هذا الأساس ، فانه يسهل تقييم إنجاز الأعمال التى تمت وفقاً للمقاييس المقررة السابق وضعها ، وبالتالى معرفة انحرافات التنفيذ عن تحقيق تلك الأهداف .

من أجل ذلك ، فانه وفقاً لمبدأ الرقابة بالاستثناء ، فانه ينبغى على جميع المستويات الإدارية فى المشروع أن تضع مقاييس للأداء يمكن عن طريقها للقوى العاملة فى المشروع أن تتعرف على الأسلوب السليم للأداء ، وأن تتفهم جيداً حقيقة الأهداف ،

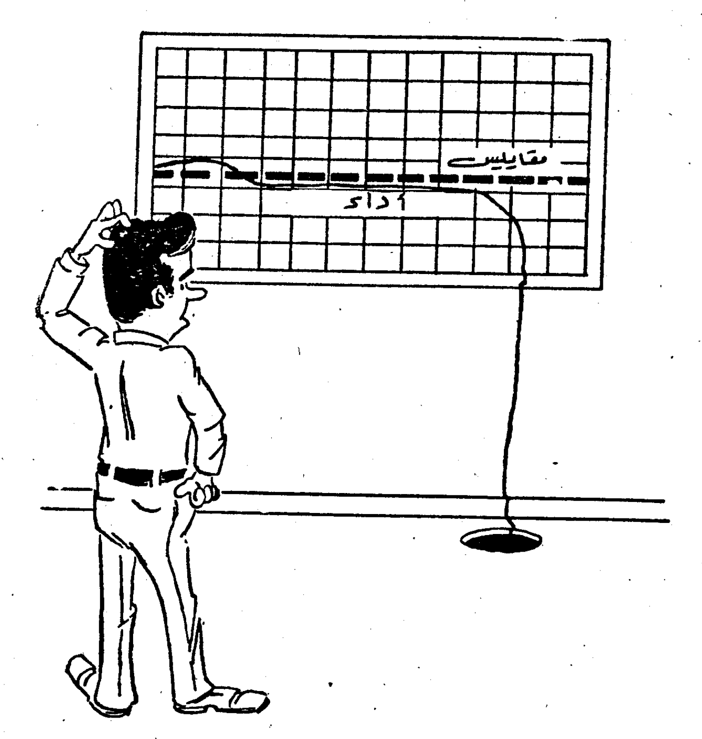
والأسلوب الأمثل لقياس نتائج الأداء فى كل مجال من مجالات نشاط المشروع ، وبذلك يمكن مقارنة ما تم ، بالمقاييس المقررة ، أو معدلات الإنجاز المستهدفة . . ثم معرفة الانحرافات التى تمت عن هذه المقاييس أو المعدلات . . هذه الانحرافات هى التى تكون موضوع عناية واهتمام الإدارة ، لأنها تتعرف على أسبابها ، ثم تقوم بتحليلها ، ثم اتخاذ الأساليب اللازمة لتحسين الأداء بما يرفع من كفاءة العاملين ، أو اتخاذ القرارات المناسبة فى فى ضوء ما تسفر عنه التحليلات لتصحيح الأوضاع .

ويمكن القول بأن « هنرى فايول » يعتبر من الأوائل الذين نادوا بتطبيق الرقابة عن طريق الاستثناء ، حيث يقول : « ينبغى على المدير إذا كان يستهدف تحقيق الكفاية أن يقصر اهتمامه فقط على مدلول الانحرافات فى المواقف ، وعلى وجه الخصوص الجيد أو السيء منها .

In the interest of efficiency, the manager should concern himself only with significant deviations, the especially good or the especially bad situations.

ولعل من الأهمية بمكان قبل أن نختم هذا البحث الموجز فى موضوع الرقابة . . أن نؤكد أنه لا أهمية للرقابة ، إلا إذا استفدنا من الانحرافات التى تكتشفها ، ثم إجراء الدراسات التحليلية التى تفسر هذه الانحرافات ، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات ، ثم متابعة تنفيذ ما اتخذ من إجراءات تصحيحية . . وإلا فان كل الجهود التى بذلت من أجل الرقابة تعتبر ضياعاً فى ضياع . . وتبديداً لوقت المديرين ! . .

Control is a wasteful use of managerial and staff time unless it is followed by action.



يقع على عاتق المستويات الإدارية المختلفة فى جميع أنواع المشروعات مهمة الرقابة على الأداء . . وفى المشروع الصناعى مثلا ، ينبغى على المستويات الإدارية المختلفة ، أن تراقب الأداء فى الخطوط التشغيلية والانتاجية المتعددة فى المشروع . . عليها أن تسجل الأرقام الفعلية للأداء . . ومقارنة هذه الأرقام بالمقاييس المقررة . . وتلخيص النتائج فى خرائط بيانية . . ثم اكتشاف الانحرافات وتسجيلها فى خانات خاصة بها . . ثم معرفة أسبابها . . ثم تحليلها . . ثم إتخاذ قرارات بشأن تصحيحها . . ثم متابعة تنفيذها .

إن تصرفات المديرين من أجل التصحيح تتم بأساليب متعددة . . منها إعادة رسم الخطط . . أو وضع خطط إضافية . . أو إعادة التنظيم . . أو إجراء بعض التنقلات بين المرؤوسين . . أو تدريب القوى العاملة على الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال . . أو ممارسة الوظيفة التوجيهية من حيث التأكد من أن القوى العاملة تكون متفهمة تماماً للمهمة التي تقوم بها . . ولعل هذا يوضح لنا ، أن الرقابة كوظيفة متداخلة كما أوضحنا ذلك من قبل ، تتطلب في نفس الوقت ضرورة ممارسة المديرين لكافة وظائفهم الإدارية ، من تخطيط . . وتنظيم . . وتعيين وملاءمة القوى العاملة . . وتوجيه ورقابة . . وتنسيق .

No one can effectively manage who cannot undertake the functions of planning, organizing, staffing, directing controlling and coordinating.

أدوات التنظيم وأساليبه ومبادئه

Tools, Techniques and Principles of Organization

لعل من الأهمية بمكان قبل أن نختم بحثنا عن العناصر الواجب توافرها فى التنظيم الجيد للمشروعات ، وما أطلقنا عليه « اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال » أن نوضح أن هناك أدوات وأساليب متعددة يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة ، لتحقيق الفعالية والكفاءة فى تنظيم المشروعات ، ومن أهم هذه الأدوات والأساليب ما يأتى :

(أ) السجلات Records

تؤدى السجلات خدمات متعددة لتحقيق أهداف المنشآت . . ويلاحظ أن مثل هذا المفهوم لم يكن سائداً لدى المديرين الممارسين الذين يتحملون مسئوليات تنظيمية من قبل . . وينبغى الاهتمام بحفظ السجلات ، لأنها فضلا عن أنها تعطينا صورة تاريخية لحياة المنشأة وتطورها ، إلا أنها تفيد أيضاً عند إحداث تغييرات أساسية فى التنظيم حيث يتتبع الخبراء التغييرات الأساسية التى حدثت فى الماضى ، وغالباً ما يرجعون إلى فترة تتراوح مدتها من خمسة إلى عشرة سنوات ، ويستفيدون من البيانات والإحصاءات المستخرجة من هذه السجلات فى معرفة الأخطاء وتتبع الأسباب التى أدت إلى وقوعها . . كما تستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من هذه السجلات فى التحليل العلمى عند إجراء الدراسات المقارنة لمعرفة نتائج العمليات ، كالدراسات التى يجريها أعضاء مجلس الإدارة عن نتائج العمليات السنوية مقارنة بالسنة السابقة ، أو لعدة سنوات سابقة غالباً ما يكون لفترة خمس سنوات . .

وكذلك تفيد السجلات فى عقد مقارنات داخلية بين مختلف الإدارات والأقسام . . إلى غير ذلك من الوحدات التى قد تكون فى المشروع ، هذا بالإضافة إلى الفوائد الإرشادية والرقابية التى تؤديها ، كمعرفة مدى تحقيق كل وحدة من الوحدات لمعدلات الإنجاز المستهدفة ، وفقاً للخطط السابق إعدادها ، كما وتستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من السجلات للأغراض التخطيطية . . كالتنبؤ ودراسة احتمالات المستقبل . . كما وتستفيد المنشأة من هذه السجلات لمعرفة مدى الكفايات المتاحة لديها من القوى العاملة ، والقدرة على شغل الوظائف القيادية من بينها . . إلى غير ذلك من وسائل الاستخدام العلمى للسجلات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً ، أن قوانين العالم تلزم الوحدات الاقتصادية فيما يتعلق بالنشاط التجارى بضرورة مسك المنشآت « لدفاتر منتظمة » تحددها القوانين وتعتبرها ضرورية وأساسية عند النظر فى الأمور التى تتعلق بعلاقة المشروع مع الدولة ، أو مراعاة المشروع لحقوق موظفيه وفقاً لقوانين الدولة ولوائحها .

ويرى « مكفرلاند » فى النهاية ، ضرورة إجراء مراجعة دورية للسجلات عن طريق أحد الخبراء المتخصصين فى هذا الميدان ، والذى عليه أن يقرر صلاحية كل بند من البنود ، ومدلول علاقاتها .

" Finally, a periodic audit and review of forms and records should be made by someone thoroughly experienced in this field, who will question the validity and wisdom of each item and their interrelationships ".

(ب) التقارير Reports

تتضمن التقارير عادة بيانات مكتوبة بشكل خاص ، تتعلق بموضوع

معين ، أو مشكلة معينة ، أو تحقيق معين ، ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضاً شفهية .

" Ordinarily, the term reports cannotes data centering on some particular topic, problem, or invistigation, presented in written form. Reports can be made orally also ".

وكلا الشكلين من التقارير ، سواء أكانت تقارير مكتوبة ، أو تقارير شفهية ، تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين ، الذين يريدون أن يتعرفوا على جوانب الضعف الذى قد يكون موجوداً فى التنظيم . . ومن أجل ذلك تلجأ المنشات إلى تخصيص شخص معين على جانب كبير من القدرة والكفاءة للقيام بمهمة كتابة هذه التقارير ، بعد القيام بمقتضيات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة .

ويلاحظ أن كتابة التقارير تتم فى بعض المنشآت بصورة منتظمة روتينية ، أو بحكم العادة by regulation or habit ، وليس نتيجة لاحتياجات فعلية تقتضى بذل الجهود فى صياغتها . . الأمر الذى يتطلب ضرورة مراجعة مثل هذه الأوضاع لاستبعاد بصفة دورية كتابة أى نوع من التقارير لا يوجد داع لكتابته .

ومما لا شك فيه أن التقارير إذا أحسن إعدادها ، ثم صياغتها يمكن أن تحقق نتائج طيبة بالنسبة للمنشأة . . ومن أجل ذلك فان علماء التنظيم والإدارة اهتموا بالتقارير وأسلوب صياغتها ، باعتبار أنها إحدى الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصالات داخل المشروع .

(حـ) الخرائط التنظيمية Organization charts

تعتبر الخرائط التنظيمية نوعاً من السجلات ، فهى توضح العلاقات وفقاً للتنظيم الرسمى ، والتبعات التى ينبغى أن يتحملها المديرون .

" An organization chart is a type of records showing the formal organizational relationships which executives intend should prevail ".

والخرائط التنظيمية توضح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التى توجد فى المشروع ، وكيفية الربط بين مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الإدارية ، وتوزيع مختلف أوجه النشاط على الإدارات المختلفة . . الخ .

ولعل من أهم المزايا التى ترتبط بحسن إعداد الخرائط التنظيمية ، التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات ، الأمر الذى يمنع الاحتكاك والتضارب والازدواج ، هذا فضلا عن التهرب من المسئوليات عندما تستدعى الأمور التعرف على أوجه التقصير فى المنشآت ، كما وتسهم هذه الخرائط فى التعرف على نطاق الإشراف ، وهل يتم فى حدود المعقول ، أم أن هناك ضغط على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لا يوجد ضغط على البعض الآخر ، الأمر الذى يساعد على تصحيح الانحراف بما يحقق كفاءة الأداء . . كما تعطى الخرائط التنظيمية صورة عن الأوضاع فى المنشأة ، بحيث يمكن اعتبارها وسيلة تعليمية تتفهم القوى الوظيفية عن طريقها على التنظيم الرسمى ، وتتعرف أيضاً على وضعها بالنسبة للوظائف الأخرى فى المشروع .

وإذا كانت الخرائط التنظيمية لها مزاياها التى ذكرنا بعضها ، إلا أن هناك من يرى أنها لا تعبر تماماً عن حقيقة الأوضاع التى قد توجد فى المنشأة ، كما هو الحال فيما يتعلق بالتنظيمات غير الرسمية التى توجد فى نطاق التنظيم الرسمى للمشروع . . كما وأنها لا تستطيع أن تحدد بالضبط مقدار السلطات والمسئوليات فى مختلف الوحدات ، هذا فضلا عن أن البعض يرى أن لها آثاراً نفسية سيئة على هؤلاء الذين يظهرون على الخريطة التنظيمية فى المستوى الأدنى .

(د) الدلائل التنظيمية Organizational manuals

اتضح لنا عند شرح مفهوم الخرائط التنظيمية أنها تعجز عن إعطاء وصف دقيق للجوانب التى تتضمنها هذه الخرائط ، الأمر الذى يعتبر على جانب كبير من الأهمية لتفهم حقيقة الأوضاع فى أى تنظيم .. من أجل ذلك فان المنشآت تعهد إلى بعض المتخصصين لكى يقوموا بوضع دليل تنظيمى ، يرفق بالخريطة التنظيمية ؛ ويتضمن هذا الدليل شرحاً تفصيلياً للهيكل التنظيمى ، وتحليلا شاملا لمختلف الوظائف والمراكز الإدارية . . وهذا الدليل يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحديد المعالم والنظم والإجراءات التى ينبغى على مختلف الإدارات أن تتبعها فى أداء مختلف أوجه نشاطها . . وعلاقة كل إدارة من الإدارات بالأخرى ، والأسلوب الذى تتم به هذه العلاقات . . ونظراً لأن الدليل التنظيمى يوضح طبيعة الوظائف المختلفة ، والمواصفات اللازمة لكل منها ، فانه بذلك يساعد القوى الوظيفية المتطلعة لشغل الوظائف المختلفة الأعلى على أن تتدرب وتؤهل نفسها لكى تشغل هذه الوظائف مستقبلا . . هذا فضلا عن أن هذا التوصيف يساعد على تحديد الأجر على قدر الجهد المبذول فى كل إدارة من الإدارات . . وأيضاً بالنسبة للمشروع ككل . . وعلى وجه العموم ، فان الشركات وجدت أن الدليل التنظيمى واسع الفائدة لتحقيق كفاءة إداراتها .

" Organization manuals are highly useful in running a company ".

وكما أوضحنا فان الشركات تلجأ إلى المتخصصين من أجل إعداد هذا الدليل ، الذى يأخذ منهم جهداً كبيراً ؛ إذ يتطلب إعداده ضرورة الاتصال بالقوى العاملة والتعرف منها رأساً على طبيعة عملها ، ومراجعة ذلك مع الرؤساء المباشرين ، إلى غير ذلك من المجهودات التى يتم عن طريقها التأكد من الحقائق التى يتضمنها الدليل التنظيمى .

(٥) بيانات السياسات الإدارية **Policy Statements**

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أن البيانات التى تتعلق بالسياسات الإدارية ، لا تمكن النظر إليها على أنها أداة من الأدوات أو الأساليب التى تستخدم من أجل تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم ، غير أن جميع علماء التنظيم والإدارة ، يكاد يجمعون على أن البيانات التى تتعلق بالسياسات لها أثر ملحوظ على هيكل أى تنظيم .

" Policy statements have considerable bearing on the structure of an organization ".

ولتوضيح أثر السياسات الإدارية على التنظيم ، نعطى مثلا للسياسة الإدارية فى أحد المنشآت فيما يتعلق بسياسة استخدام الأفراد ، حيث تقرر الاحتفاظ بعدد الأشخاص ثابتاً على قدر الإمكان stable as possible . . فإذا حدث توسع فى المشروع ، وبالتالى النشاط الذى تؤديه القوى العاملة ، فإنه اتباعاً للسياسة المقررة فيما يتعلق بالأفراد ، فان المنشأة لن تعين موظفين جدد . . ومعنى هذا أنه سيقع على عاتق الموظفين الحاليين عبء بذل مزيد من الجهد لمقابلة التوسع الذى يحدث . . وفى نفس الوقت ، فان الموظفين إذا ووجهوا بانكماش فى نشاط المشروع ، فانهم لن يخشوا شيئاً ، لأنه تطبيقاً للسياسة الإدارية المعلنة والتى تتعلق بالتوظيف ، فان الشركة لن تستغنى عن أحد منهم .

المبادىء الرئيسية للتنظيم **Major Principles of Organization**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة ، على وجود عدد من مبادىء التنظيم ، وأن هذه المبادىء تعتبر هادياً ومرشداً عند التطبيق ، وأن هذه المبادىء ، شأنها فى ذلك شأن عناصر الإدارة ، لم تصل بعد إلى الدقة التى تمكن من صياغة نظرية متفق عليها مثلما هو قائم فى

العلوم الأخرى ، كالطبيعة والهندسة والفلك ، إلى غير ذلك من العلوم . . إنما هى بالدرجة الأولى أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization . . وفى ذلك يقول « أرويك » . . إن هذه إلا بداية . . بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة ، سواء فى مجال دوائر الأعمال ، أو غير ذلك .

" It is only a beginning, a beginning, of a comprehensive philosophy of the task of administration, whether in business or elsewhere ".

وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية بدراسة واسعة تتعلق بموضوع التنظيم ، نشرت نتائجها فى عام ١٩٥٢ ، ونشرت أيضاً فى بحث نشره عالم الإدارة « أرنست ديل » تحت عنوان « تخطيط وتطور الهيكل التنظيمى للمنشأة " Planning and Developing the Company Organization Structure " وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تسعة مبادىء أو مقاييس مستخدمة ، وتكاد تكون هى التى عددها علماء الإدارة البارزين السابق الإشارة إليهم فى كثير من مواضيع هذا الكتاب ، وهم « بارنارد ، وفايول ، وتايلور ، ودنيسون Dennison ، وأرويك . وغيرهم ....

ويمكن تلخيص المبادىء الرئيسية فيما يأتى :

١ – مبدأ وحدة الهدف : Principle of Unity of Objective

وبموجب هذا المبدأ ، فانه ينبغى على المنشأة ككل ، وعلى كل إدارة من إداراتها أو وحدة من وحداتها أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف .

٢ – مبدأ الكفاية : Principle of Efficiency .

وبموجب هذا الهدف ، فانه ينبغى على المنشآت أن تحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من التكاليف .

٣ ـ مبدأ نطاق الإدارة : Span of Management Principle

وبموجب هذا المبدأ ينبغى تحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس ، وأن يتم هذا التحديد وفقاً لكفاءة المديرين وقدراتهم ، ووفقاً للتقسيم الإدارى الذى توجبه مقتضيات التنظيم السليم .

٤ ـ مبدأ تدرج السلطات : The Scalar Principle

السلطة تعتبر دعامة أساسية لممارسة العملية الإدارية ، الأمر الذى يتحتم معه ضرورة توضيحها ، وبيان المركز الأعلى الذى يملكها ، ويستطيع عن طريقها أن ينسق بين أوجه النشاط المختلف الذى تحت إشرافه ، وكذلك الخط الذى تنساب من خلاله .

٥ ـ مبدأ المسئولية : Principle of Responsibility

بمقتضى هذا المبدأ ، يعتبر المرؤوس مسئولا أمام رئيسه عن المهام التى توكل إليه . . وكذلك لا يجوز للرئيس بأى حال من الأحوال أن يتهرب من مسئولياته بحجة أنه فوض أحد مرؤوسيه فيها .

٦ ـ مبدأ تناسب السلطات مع المسئوليات :

Principle of Parity of Authority and Responsibility

ينبغى تناسب السلطات مع المسئوليات ، بمعنى أن السلطات التى تفوض لا ينبغى أن تكون أكثر من المسئوليات التى ينبغى أداؤها ، وكذلك لا ينبغى أن تكون السلطات المفوضة أقل منها .

٧ – مبدأ وحدة القيادة : **Principle of Unity of Leadership**

ومن مقتضى هذا المبدأ ، أن تتوافر صفات القيادة فى الرؤساء ، وأن لا يتلقى المرؤوس الأوامر أو التعليمات إلا من قائد أو رئيس واحد .

٨ – مبدأ مستويات السلطة : **The Authority-level Principle**

ومن مقتضى هذا المبدأ أن توضح الحدود التى يمكن فيها لكل مستوى أن يتخذ قراراً معيناً ، فاذا تطلب القرار فى نطاق هذا المستوى تعدى هذه الحدود ، فحينئذ يرفع القرار إلى المستوى الأعلى لاتخاذ قرار فيه .

٩ – مبدأ تقسيم العمل : **Principle of Division of Work**

ينبغى إنشاء هيكل تنظيمى للمنشأة ، بحيث يراعى فيه ، تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة

١٠ – مبدأ تحديد الوظائف : **Principle of Functional Definition**

ينبغى تحديد الوظائف والأعمال تحديداً واضحاً ، على أن يراعى عند هذا التحديد أوجه النشاط والأعمال المتوقعة ، والسلطات التى تمنح ، وكذلك علاقات السلطة بين مختلف الإدارات والمراكز الأخرى .

١١ – مبدأ التوازن : **Principle of Balance**

ينبغى تحقيق التوازن داخل المشروعات : كأن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها . . وتوازن فى أنظمة الضبط والرقابة التى تتعلق بالإيرادات

والمصروفات . . وتوازن بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية . . الخ .

١٢ – مبدأ المرونة Principle of Flexibility

وبموجب هذا المبدأ ، فان المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغييرات المحتملة التى قد تطرأ نتيجة للظروف الاقتصادية والأوضاع العالمية ، والتطورات التكنولوجية . . الأمر الذى يفرض عليهم أن يقوموا بإحداث التغييرات المناسبة فى التنظيم بما يقابل هذه التغييرات من أجل تحقيق أهداف المشروع . . وييسر أمر تحقيق هذا ، أن تكون هناك مرونة فى تصميم التنظيم .

١٣ – مبدأ الاستمرار : Principle of Continuity

بموجب هذا المبدأ ، ينبغى أن يكون واضحاً أن المشروع أنشىء لكى يبقى ويستمر وينمو ، ومن أجل هذا ينبغى مراعاة ذلك فيما تقوم به المنشأة من برامج للتنمية الإدارية تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية التى ستتحمل تبعات المسئولية فى المستقبل . وينبغى أن يراعى فى الإعداد الظروف البيئية التى يعمل فيها المشروع . وعلى وجه الخصوص مرونة التطور لمسايرة التغييرات التى قد تنشأ فى عالم التجارة ، ودوائر الأعمال ، والأساليب الفنية والتكنولوجية . إن عدم مسايرة ذلك ، قد يترتب عليه

جمود المشروع ، وبالتالى عدم مسايرته للمنشآت الأخرى المنافسة ، الأمر الذى قد يهدد بعدم استمراره.

١٤ – مبدأ تيسير مهام القيادة :

Principle of Leadership Facilitation

ينبغى تيسير مهمة القيادات ، لكى تؤدى دورها بأعلى قدر من الكفاءة ، ومن شأن ذلك مثلا ، أن يمارس القائد وظائفه الإدارية التى تتطلبها طبيعة مركزه القيادى على مرؤوسيه ، غير أنه قد يعرقل من أدائه لهذه الوظائف أن تفوض سلطة استشارية ببعض هذه الوظائف فى نطاق الإشراف الخاص باحدى القيادات . . ينبغى احترام الهيكل التنظيمى الذى تضعه المنشأة والذى توضح فيه المراكز القيادية ، وتمنحها من السلطات القدر الذى ييسر أداء مهامها ، وأن تدعم باستمرار القيادات . . وهذا من شأنه أن يبرز ملكة الخلق والإبداع والابتكار عندهم . . ويسهمون فى إسراع الخطى نحو تحقيق أهداف المشروعات ، وبالتالى رخاءها ونموها .

ولعل خير ما نختتم به هذا البحث : أن نورد رأى عالم الإدارة المشهور بيتر .ف . دركر » حيث يقول :

« إن الهيكل التنظيمى الجيد ، لا يترتب عليه بالضرورة الأداء الجيد . . مثل الدستور الجيد ، فانه لا يضمن رؤساء جمهورية عظام . . أو القوانين الجيدة لا تنشىء مجتمع على مستوى أخلاقى عال » .

« غير أن الهيكل التنظيمى السيء يجعل ضرباً من المستحيل إمكان تحقيق أداء جيد ، حتى وإن كان الشخص أو المدير على جانب كبير من القدرة » .

" Good organization structure does not by itself produce good performance — just as a good constitution does not guarantee great presidents, or good laws create moral society. But a poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual or managers may be ".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يقررون أن التنظيم هو الإطار العام للإدارة ، وأن العملية الإدارية عملية متداخلة ، بمعنى أن أى مدير ، فى أى موقع من المواقع عليه أن يمارس عناصرها ، من تخطيط ، وتنظيم ، وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق . غير أن علماء التنظيم والإدارة يرون أيضاً « أن الدراسة المبكرة لنظرية التنظيم ، ستكون عوناً فى تفهم وتطبيق المبادىء التى تتضمنها الوظائف الإدارية الأخرى » ،

"It is felt that the early study of organization theory will be helpful in grasping the implications of the prinsiples underlying the other managerial functions.

كما يعتبر علماء التنظيم والادارة عنصر «التنظيم» بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة . ويراعى عنصر التنظيم كافة الاعتبارات التى تتعلق بتحقيق « هيكل التنسيق « structural coordination » ، بمعنى أنه يعمل على تنسيق العلاقات داخل الهيكل التنظيمى للمشروع على كافة المستويات ، سواء أكانت هذه العلاقات على المستوى الأفقى horizontally ، أو على المستوى الرأسى vertieally . وكذلك بين مختلف المراكز التى أسندت إليها أعمال متخصصة

تتطلبها مقتضيات العمل على تحقيق أهداف المشروع . ومما لاشك فيه أن هذه العلاقات هى التى تربط مختلف أجزاء المشروع بعضها ببعض ، وأن هذه العلاقات تشكل الإطار العام الذى تتناسق فى نطاقه المجهودات الفردية . . .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على كل شخص يتولى مهمة التنظيم أن يسأل نفسه الأسئلة الهامة الآتية :

١ — لماذا أقوم بمهمة التنظيم ؟ Why organize ?

٢ — كيف أفوض السلطة ؟ How delegate authority ?

٣ — كيف ينبغى تجميع أوجه النشاط المختلف ؟
How should activities be grouped ?

٤ — أى نوع من السلطة ينبغى منحه فى نطاق الهيكل التنظيمى ؟
What kind of authority should be allocated throughout the organization structure ?

٥ — ما هو القدر من السلطة الذى ينبغى إعطاؤه لمختلف المستويات فى الهيكل التنظيمى .
How much authority should be dispersed in the structure

إن هذه الأسئلة هامة ، لأن الإجابة عليها تلقى أضواء كاشفة على طبيعة التنظيم ، وتسمح بانتقاء ووضع الأسس أو المبادئ التى تمكن أن تستخدم فى تحليل وحل مشكلات التنظيم . وفى الحقيقة فإن المشكلات الإدارية ، بما تتضمنه من طرق متعددة لحلها نتيجة لوجود الكثير من العناصر المادية والبشرية ، هذه المشكلات لا يمكننا القول أنه يوجد لها طريق واحد لحلها .. بل دائماً يوجد طرق متعددة . ومن هذا المنطق فإن المبادئ ليست إلا جوانب مرشدة ...

The principles are there fore merely guides.

ونرجو أن نؤكد أن المبادئ ينبغى أن ترتبط إرتباطاً عضوياً بالنسيج العلمى للموضوع الذى يسعى المدير إلى حله، وبغير ذلك فإن المبادئ وحدها لا تستطيع أن تسهم تلقائياً فى حل المشكلات ، ومن هنا كان الترابط والتداخل فيما يتعلق بعناصر ودعائم العملية الإدارية، والتى يعتبر التنظيم إطارها العام ... ذلك التنظيم الذى يعتبره علماء الإدارة انه ربما كان أكثر ميادين النظرية الإدارية تطورا، وأن أهميته قد إتضحت قبل أن تعرف أهمية الجوانب الإدارية الأخرى ... وأن مبادئه التى اكتشفت أصبحت أكثر المبادئ نموا واكتمالا .

Its principles have been the more completely explored and developed.

أولاً
طريقة الحالات في الإدارة
وتنمية المعارف والقدرة على حل المشكلات

الفصل الرابع

القيادة الإدارية
ومشكلات الإدارة التعاونية

مدخل الى المفاهيم والمهــارات

Introduction : Key Concepts and Skills

مدخل الى الحــالات

An Introduction to Cases

يتضــمن تعليم الادارة تطوير مجموعة من الفلســفات والمداخل والمهارات والمعارف والطرائق والتقنيات ، وأفضــل طريق لاكتســاب المعرفة والعلم بالتقنيات هو المحاضرات والقراءات ، أما التدريبات أو طرح المشكلات فطريقة ممتازة يبدأ بها تعلم تطبيق تلك التقنيات ومعرفة حدود مجالاتها ، وأما بلورة الفلسفات والمداخل والمهارات فأحسن ما يفيدها طريقة دراسة الحالات التى تعين أيضا على توفير المعرفة والخبرة بالتقنيات ، فتصبح طريقة الحالات جزءا من منهج معيارى لتعليم الادارة والتنمية ، ولذا تستخدم هذه الطريقة كثيرا بالتنسيق الجيد المتناغم مع المداخل الأخرى •

ويلم معظم المشاركين فى برامج الطلبة والتنفيــذيين الماما جيدا بالمحاضرات والقراءات والتدريبات ومجموعات المشكلات ، ولكن طريقة الحالات كثيرا ما تكون جديدة عليهم ، ومن المهم فهم أساس هذه الطريقة ومعرفة فكرة ما عن كيفية تناول الحالات وذلك هو الغرض من هــذه المقدمة الموجزة •

وتقوم طريقة الحالات على فكرة التشبيه والاستعارة ، فكل حالة عبارة عن وصف واقعى لموقف فى دنيا الأعمال يؤخذ كمثال أو استعارة لبيان مجموعة مشكلات فى ترتيب معين • وقــد تختلف المواقف التى

تصادفك كمدير عن الأمثلة التى اخترناها هنا ، ولكن اذا أخذت الحالات كلها معا فقد تشكل مجموعة أمثلة أو استعارات مفيدة ووثيقة الصلة بأحوال التسويق ومواقفه .

ففى حالة علم التسويق مثلا ينبغى اختيار الحالات بحيث تشمل مجموعة واسعة التنوع من المنتجات وأنواع الشركات التى تصلح بعضها على الأقل وتتناسب مع هذه الخطوط ، ولما كانت المواقف التى نحللها والمهارات التى تكتسب من التصرف فى هذه الحالات مناسبة وصالحة لجميع مواقف ادارة التسويق تقريبا ومطابقة لها فهى بهذه المثابة تصلح للطلبة الذين يدرسون ادارة التسويق .

وتقوم طريقة تعليم الادارة بدراسة الحالات على اعتقاد بأن الادارة مهارة من المهارات أكثر من كونها مجموعة من التقنيات والمفاهيم . وأفضل الطرق لتعلم أية مهارة هى ممارسة التدريب بطريقة المثال والتشبيه وبها يسبح السباح ويعزف العازف على البيانو ، وقد يغرق السباح المبتدىء اذا كانت كل عدته أنه قرأ مجموعة كتب عن السباحة ، ولا يريد أى فرد منا أن يسمع عازف بيانو لم يمسس مثل هذه الآلة من قبل بل اكتفى بحضور محاضرات فى عزف البيانو مهما كانت كثرتها ، ولما كان من غير الميسور عملا أن نجعل دارسى الادارة يدير شركة بالفعل ، فلابد من اللجوء الى طريقة دراسة الحالات لتكون اداة تشبيه .

وتتألف عملية دراسة الحالة من أربع خطوات مرتبة كالآتى :

١ ـ تحليل وتحضير فردى .

Individual analysis and preparation.

٢ ـ مناقشة اختبارية غير رسمية فى مجموعة صغيرة .

Optional informal small group discussion

٣ ـ مناقشة فى قاعة الدرس .

Classroom discussion.

٤ ـ استخلاص المبادىء العامة فى نهاية الدرس .

End-of-class generalization about the learning.

وتتطلب كل خطوة من المشارك أن يؤدى نشاطا متصـلا بها لكن يخالفهـا .

ومن الجدير بالملاحظة أنه لا توجد « طريقة مثالية موحدة كمدخل لتناول الحالة ، لكن يمكن استخلاص بعض العموميات ، ويكتسب الطالب أقصى ما يمكن اكتسابه حين ينغمس فى الحالة التى يدرسها ويتقمص دور البطل فيها باقبال وصدق ، والبطل عادة مدير واحد ، لكن قد يكون مجموعة من الناس أحيانا ويدرس الطالب الحالة دراسة وافية نشطة ، وبذلك يبدأ بتعلم كيف يحلل موقفا اداريا ما ويرسم له خطة عمل ، وحين يشارك بكل قلبه وباقبال شديد فى مناقشة الحالة يتعلم كيف يضع نفسه بسهولة فى الموقف ويتخذ مكانا فيه ، ويعبر عن هذا الموقف الذى اتخذه لنفسه فى سلاسة بيان ، ويتألف لب صـنع القرار الادارى من عمليات ثلاث التحليل ، والاختيار ، والاقناع .

وتوجد خطوة رابعة هى التعميم ، وتدخل أيضا كجزء من عملية الممارسة الادارية الجيدة ، فالمدير الحاذق هو الذى يخرج من كل موقف مارسه ليسأل نفسه ماذا فعلت ؟ . وكيف وبأى شكل يتصـل الموقف والدرس المستخلص بخبرتى وممارستى ككل ؟ وقد يريد الطالب النجيب أن يفعل الشىء ذاته بنفسه بناء على ما يقدمه المعلم من عون ، ومن أهم أجزاء هذه العملية أن يصل بين الحالات وبين المنهج المقرر عليه قراءته ، ذلك لأن الكتب أو المذكرات تقدم له الهيكل والبناء والتقنيات ودراسة

الحالة ممارسة وخبرة فى تطبيق الهيكل والتقنيات ، وتساعد أيضا فى تكوين اتجاه يتصف بالعمومية فى النظر الى المواقف منذ بداية الأعمال وفى تشكيل مجموعة من الفلسفات كذلك •

وتتطلب طريقة الحالات الكثير من المعلم والمتعلم على السواء ، ولا يستفيد منها الفائدة القصوى سوى المشاركون بكل نفوسهم فى تحليل ومناقشة الحالات ومن يحاولون جاهدين تعميم ما تعلموا من هـذه الحالات •

وعلى كل فرد أن يجتهد فى اكتساب القدرة على أن يسأل «الأسئلة الصحيحة» عن الحالة ، وقد يلجأ المعلم الى طرح أسئلة معينة خاصة بكل حالة والأسئلة التالية من الأسئلة التى تناسب كل الحالات عموما :

* من هو البطل أو الشخصية الرئيسية ؟

Who is the protagonist ?

* ما هى أهدافه (الصريحة أو الضمنية) ؟

What are his or her objectives (implicit or explicit) ?

* ما هى القرارات الصريحة أو الضمنية التى ينبغى على اتخاذها•

What decisions (implicit or explicit) must I make ?

* أى المشكلات والفرص والمخاطر أواجهها بصـفتى البطل أو الشخصية الرئيسية ؟

What problems opportunities and risks do I, as the protagonist, face ?

* ما هى المعطيات التى لدى وتساعد على صنع القرار ؟ وهل هذه المعطيات موثوق بها وغير متميزة ؟ هل أستطيع تحسينها ؟

What evidence do I have to help make the decision ? Is the evidence reliable and unbiased ? Can I improve it ?

* ما هى سبل التصرف البديلة المتاحة لى ؟

What alternative courses of action are available ?

* ما هو المعيار الذى يجب أن استخدمه للحكم على البدائل ؟

What criteria should I use to judge the alternatives ?

* ما هو التصرف الذى يجب أن أتخذه ؟

What action should I take ?

* كيف أستطيع اقناع الآخرين بهذه الحالة وفى قاعة الـدرس بأن مدخلى لتناول الحالة هو أحسن المداخل ؟

How should I convince others in the case and in the classroom that my approach is best ?

* ماذا تعلمت من هذه الحالة ؟

What did I learn from this case ?

* ما علاقتها بالحالات السابقة وبخبراتى وممارساتى « الحية » الخاصـة ؟

How does it relate to past cases and my own "live" experiences ?

أعد هذه المذكرة الاستاذ بنسوب ب . شابيرو ، قسم الدراسات العليا فى ادارة الأعمال ، جامعة هارفارد .

ثانياً
دراسة من واقع التطبيق في بريطانيا

مقـــدمة

تستخدم القيادات الادارية فى التنظيمات التعاونية أقصى طاقاتها وامكانياتها العلمية الادارية ، ومهاراتها المكتسبة لكى تحقق للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الانسانى ومما لا شك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، يسهم فى تحقيق التمويل الذاتى ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم المراكز المالية للمشروعات التعاونية ، هذا فضلا عن أنه يسهم فى تنمية الجمعيات التعاونية وازدهارها وتقدمها ، من أجل ذلك فان الاقتصـــاديين سواء كانوا تعاونيين أو غير تعاونيين ينظرون الى الادارة كعنصر من عناصر الانتاج ... فهى من هذه الناحية تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية .. الخ كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة فى عمليات الانتاج .

وكما هو متفق عليه ، فانه ينبغى على المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الادارية ... كما وينبغى أيضا أن يكون على قدر من الالمام بوظائف المشروع التعاونى ، وذلك حتى يمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط فيه ويحقق أهدافه الاجتماعية والانتاجية وبالتالى تحقيق فائض .

ولعل من الأمور الواضحة ، أن مهمة المدير تزداد تعقيدا اذا مـا أخذت الجمعيات التعاونية بأسباب التصنيع ، فان هذا يترتب عليه بالتالى ظهور منظمات كبيرة تعاونية لتجارة الجملة ومؤسسات مالية كبيرة ، الى جانب وسائل النقل المناسبة ومنها السكك الحديدية والموانى ، والمرافق العامة والمصانع ... وكل هذه الوحدات تحتاج الى قدرات ادارية عالية

فوق المستويات العادية التى تكون غالبا هى السائدة فى هذه الجمعيات ثم أن الأمر يزداد تعقيدا كلما أصبح المجتمع بصفة عامة متقدما فى الصناعة ... اذ يرتبط هذا التقدم بنمو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعية الواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة ، وقد يكون هذا من بين أسباب عديدة تدفع الدولة بصفة عامة ، وقطاعات النشاط الاقتصادى بصفة خاصة الى الاهتمام باعداد الكوادر اللازمة لادارة النشاط الذى تنتمى اليه ، ومن بين هذه القطاعات القطاع التعاونى ، .. حيث أن جميع هذه القطاعات فى حاجة الى أعداد كبيرة من الاخصائيين والمديرين الماهرين القادرين .

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن الحركة التعاونية أصبحت لها معاملات دولية ، ومن المعروف أنه كلما اتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيدا ... فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج الى اطلاع واسع ومعرفة أدق ، هذا فضلا عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضائع المعروضة فيها أنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضع مواصفات فنية تفصيلية ... وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحا فى هذه الاسواق الواسعة ... ومن أجل ذلك تتطلب الادارة العلمية ضرورة وجود وظائف ادارية متخصصة مثل بحوث التسويق وادارة المبيعات .... والاعلان والأفراد ... والتمويل ... الانتاج .. الخ .

ومن مظاهر مجتمعنا الدولى المعاصر ، أنه مجتمع تسود فيه متغيرات عالمية فى مجالات السياسة والاجتماع والاقتصاد والادارة . الخ . وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبيرة التى تتعامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يستلزم معه أن يكون لديها خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، والتخصص قدر المستطاع فى الشئون السياسية والاجتماعية والبيئية ... الخ ...

الى غير ذلك مما يوضح الكفاءة العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر فى الاخصائيين ، والكفاءات العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر على وجه الخصوص فى المديرين التعاونيين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والالمام بمختلف هذه الفروع ، لأنهم يقومون بعملية التنسيق بين أوجه النشاط المختلف الذى تمارسه التنظيمات التعاونية .

واذا كان يتعذر علينا فى هذه الدراسة أن نقوم بعرض تفصيلى لكثير من الوظائف التى تتطلبها المشروعات التعاونية وفقا لنشاطها ، الا أننا نفضل أن يكون الدارس على قدر من الدراية ببعض هذه الوظائف ، تاركين التفصيلات للمراجع المتخصصة فى هذا الشأن ... خاصة وأن رسالة التعاون العلمية تنمى فى الدارسين ملكة الاعتماد على النفس ... والمسئولية الذاتية ... والادارة الذاتية ، ومن شأن هذا المنهج أن يقبل الدارسين على قراءة كافة فروع المعرفة التى ترتبط بنشاطهم .

مقدمة فى الادارة :

ان من بين المهام الكبرى التى يضطلع بها المديرون **directors** ، مهمة الرقابة العليا **Control** ، وتتميز هذه الوظيفة عن الادارة **Management** . ويكمن الفرق على وجه التقريب فى التفرقة بين تحديد الغايات **Ends** من ناحية وبين الاستراتيجية المساعدة **Subsidiary** والاشراف **Supervision** اللازم للوصول الى هذه الغايات من ناحية أخرى ، ويطلق مصطلح « القيادة الادارية » **Managerial leadership** على المهام **Tasks** التى يتطلبها عنصر التوجيه **Direction** كأحد عناصر العملية الادارية ، والادارة العليا **Higher management** ويؤدى هذه المهام معا فى الجمعيات التعاونية فرد واحد أو فريق من الأفراد .

وقد يكون من المناسب ، واتماما للفائدة أن نوضح أنه بالنسبة

للتطبيق التعاونى فى بريطانيا ، هنـاك ثلاثة أشـكال مختلفة[١] للادارة التنفيذية فى المجتمعات المحلية (جمعيات التجزئة) ويتوقف أخـذ الجمعيات بأحد هذه الأشكال على حجمها .

وأبسط هذه الأشكال هو ما تأخذ به الجمعية الصـغيرة وهى جمعية القرية ، اذ أن الخطة الادارية التى تتبعها تتلخص فى أن يـدير الجمعية مدير عام يطلق عليه (السكرتير الادارى Managing Secretary وهو يقوم بأعمال السكرتارية التى تتعلق بالجمعية والتى غالبا ما تكون محدودة . ووظيفة المدير العام الرئيسية هى ادارة الجمعية والقيام بمهمة الشراء وتحديد الأسعار ، وهو يعتبر الرجل الأول الذى يقوم بالاشراف على جميع الخدمات التى يقوم بها مساعدوه .

ومثل هذا الشكل من الادارة التنفيذية فى الجمعيات المحلية مازال يوجد منه بقية فى المجتمعات الصغيرة . ويوجد بجوار المـدير العام سكرتير يعمل بعض الوقت ، وهو عضو مجلس ادارة منتخب بواسطة الأعضاء ، ويتولى المهام التى تتعلق بمجلس الادارة ، كما يقوم بتسجيل الأعضاء فى دفاتر العضوية وفى بعض الأحيان يشارك فى مهمة الشراء اذا سمح وقت فراغه بذلك ، ويتقاضى فى نظير ذلك أجرا ضئيلا .

ويلاحظ أن الطريقة السابقة قد تقادمت ، اذا أن معظم الجميعات الآن فى جانب الاستعانة بسكرتير معين يعمل طول الوقت .

---

(١) نوجه النظر الى أهمية قراءة تجربة بريطانيا فى مرجعنا « تنظيم وادارة النشاط التعاونى » حيث أن فهم هـذه التجربة يعتبر أساسا لدراسة المشكلات التى نعرض لها الآن .

والدراسة التحليلية التى نقدمها فى هذا الفصل تعتبر أهم دراسة فى تاريخ الحركة التعاونية فى بريطانيا ، حيث أنها لحيدتها .. وموضوعيتها ونوعية أساتذة الجامعة الذين قاموا بها ... كل هذا جعل منها أساسا لتطوير الحركة التعاونية الحديثة فى بريطانيا .

أما الجمعيات المتوسطة أو الكبيرة الحجم ، فانها غالبا ما تطبق فيها يتعلق بخطة الادارة التنفيذية بها ، أحدا من الأسلوبين الآتيين :

الأسلوب الأول :

ومنه يتبين أنه يوجد على رأس التنظيم سكرتير ومدير عام .

يتولى السكرتير القيام بأعمال السكرتارية المهمة للجان التى يعقدها أعضاء مجلس الادارة ، ويشرف على قسم المحاسبة ، والأعمال المكتبية التى تتضمن تنظيم سجلات الأعضاء ، وعدد ما يمتلكه كل منهم من أسهم فى رأس مال الجمعية ، كذلك معاملاتهم .

أما المدير العام فيقوم بمهمة الاشراف العام على النشاط التجارى ويدخل فى نطاق وظيفته الاشراف على القوى العاملة فى الجمعية ، كذلك المعدات الموجودة بها ، أما التفاصيل الخاصة بالتسعير والتى تتعلق بالأقسام الأخرى غير أقسام البقالة ، فتترك لمديرى الأقسام الفرعيين . هذا ويلاحظ أن المدير العام يعتبر الشخص الرئيسى والمسئول الأول عن القيام بعمليات الشراء الخاصة بالبقالة وفى بعض الأحيان عن أنواع أخرى من النشاط لا تدخل فى مهمة مديرى الأقسام أى أن المدير العام يقوم بمهمة الأشراف على قسم البقالة فى المركز الرئيسى وكل ما يتعلق بالبقالة فى جميع الفروع ، والبقالة تكون معظم معاملات هذه الفروع .

الأسلوب الثانى :

يوضح طريقة أخرى للادارة التنفيذية فى جمعية كبيرة ويتبين منه أن الذى يرأس الجهاز التنفيذى مدير عام يطلق عليه السكرتير الادارى، وجميع مديرى الأقسام يكونون مسئولين أمامه .

وتتميز الادارة التنفيذية فى هذا الاسلوب عن سابقه فى أن المدير العام

يتحرر من بعض المهام التى يقوم بها مديرو الأقسام ، وبذلك يستطيع أن يوجه جانبا كبيرا من جهوده لادارة الجمعية بأسرها .

ونتيجة لذلك فاننا نجد أن مدير القسم يكون مسئولا أمام المدير العام ، كذلك مديرى الفروع يكونون مسئولين أمام مديرى الأقسام .

ويلحق بالفروع محلات ، ويوجد بكل محل Shop عدد من المساعدين يقوم أحدهم بمهمة المدير أثناء غيابه فيكون مسئولا عن ادارته، واستتباب النظام فيه . كما ويوجد بهذه المحلات عدد من الصبيان Errand Boys تكون مهمتهم توصيل المكاتبات بين مختلف الأقسام، وقد يستعان بهم فى توصيل الطلبات .

ويلاحظ أن مديرى الأقسام يكونون على صلة وثيقة باللجان الفرعية التى تشرف على نشاطهم ، اذ أنه يتفرع عن مجلس الادارة عدة لجان فرعية ، ويوضع كل عضو من أعضاء مجلس الادارة فى لجنة من هذه اللجان ، و لايتولى العضو فى الغالب أكثر من لجنة ، وتتقابل هذه اللجان الفرعية من آن لآخر ، وفى بعض الأحيان قبل الاجتماع الكامل لأعضاء مجلس الادارة .

وللقيادة وظائف Functions أساسية : هى التخطيط Planning والتنظيم Organization والتوظيف Staffing والرقابة Controlling والتنسيق Coordination ، وتتولى على وجه الخصوص الاشراف على المهام الآتية :

أولا ــ خطة الادارات Departments والمستويات الوظيفية Ranks

ثانيا ــ شغل هذه المستويات الوظيفية .

ثالثا ــ اصدار الأوامر للمرؤسين .

وتقسم الادارة ــ توخيا للتبسيط ــ الى ادارة دنيا وادارة عليا ويحدث التقسيم عند مستوى مدير المصنع أو مــدير ادارة توزيع ، ويتوقف التنظيم فيما هو تحت هذا المستوى سواء فى مصنع انتاجى أو ادارة تجارية توزيعية على الأعمال المطلوب القيام بها ، ويتبع التنظيم نفس الخطوط تقريبا على اختلاف المشروعات من رأسمالية[١] أو تعاونية أو بلدية أو صناعية تديرها الدولة ، وتتفاوت الادارة العليا حسب طريقة الرقابة ، وحجم وعرض المشروع •

وسنركز حديثنا فى موضوع « الادارة العليا » ، وتختلف مشكلات الادارة ــ وخاصة تنظيم الادارة العليا ــ اختلافا كبيرا فى الأنــواع الثلاثة الرئيسية من الجمعيات الاستهلاكية أى جمعيات التجزئة والجمعيات الفيدرالية المحلية وجمعيات الجملة ، وتقــوم جمعية التجزئة بتنظيم المستهلكين محليا وامدادهم بالسلع والخدمات التى يحتاجون اليها ، وتنشأ الجمعية الفيدرالية المحلية لتمارس نوعا معينا من الانتــاج أو التوزيع أو خدمة تجزئة فى منطقة عدة جمعيات تجزئة ، وتزاول جمعيات الجملة القومية كل أنواع الانتاج والتوزيع والخدمات المركزية ، ويجب عند استعراض ادارة مختلف الجمعيات أن نتذكر هذه الاختلافات فى الأغراض والمدى •

---

(١) نوجه النظر الى ان الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا تعتبر اكبر المنظمات الشعبية القائمة على مبدأ الديمقراطية والتطوعية ، ومن هذه الحقيقة فان لها دورا على جانب كبير من الاهمية فى الحيــاة الاجتماعية والاقتصادية . وقد طالب الرأى العام فى أواخر الثلاثينات عن طريق الصحافة وكافة اجهزة الاعلام بالحقائق المرتبطة بهذه الحركة الكبيرة لأن الرأى العام يسمع آراء متضاربة ، فالتعاونيات ليست مشروعات اشتراكية ، وتلبية لرغبة الرأى العام شــكل الاتحاد التعاونى وجمعية الجملة لجنة من صفوة ممتازة من أساتذة الجامعات لاجراء البحوث وتقديم الحقائق المجردة وضمنوها فى مرجع علمى يتعلق بالحركة التعاونية فى بريطانيا وهو المرجع الذى اقتبسنا منه هذه الدراسة .

١ ــ جمعيات التجزئة

Retail Societies

وفى ايجاز يمكننا أن نقول أنه يوجد عادة أسلوبان للادارة العليا لجمعيات التجزئة :

الأسلوب الثنائى Diarchical والأسلوب «الفردى» Monarchical وفى النوع الأول لا يؤدى أى من الموظفين الاثنين عملهما بفاعلية فى وظيفة القيادة العامة ، أما النوع الثانى فله سكرتير مدير واحد مع طائفة كاملة من مديرى الادارات ، وقد أصبح هذا النوع أكثر انتشارا خاصة فى الجمعيات الكبيرة ، وحيثما وجد يستتبع فروقا كبيرة جدا فى مركز السكرتير المدير Managing secretary فهو أحيانا كاتب محاضر الجلسات وسكرتير الجمعية والمسئول عن المكاتبات وأعمال السكرتارية المتصلة بجلسات مجلس الادارة وربما مسئول أيضا عن ادارة الحسابات، وفى أحوال أخرى هو أكبر من ذلك بكثير ويقرب من عضو مجلس الادارة المنتدب ، لأن تفويضه فى ادارة أعمال السكرتارية والحسابات يجعله قادرا على العمل كرئيس ادارى للجمعية كلها وتتضمن الادارة العامة فى أى تنظيم كبير وظيفتين تسيقيتين : فنية واقتصادية ، ونعني بالتنسيق الفنى كل أعمال التوفيق الداخلية بين الادارات المختلفة وهى أعمال لابد منها لضمان حسن سير العمل بلا تعثر ، ويجوز أن تتولى هذا التنسيق لجنة ادارة أو لجنة فرعية أو يحسن أن يؤدى هذا العمل باجتماع يعقد لمديرى الادارات كما يحدث بانتظام فى بعض الجمعيات ، أما التنسيق الاقتصادى فهو أهم من ذلك بكثير وهو من وظائف القيادة الهامة ، ويتضمن توجيه الاستثمار ورسم وتطوير السياسة والاشراف على الخدمات التى تؤدى فى جميع أنحاء المنطقة وعلى التقدم النسبى

الذى تحرزه الادارات المختلفة فيما يتعلق باحتياجات المنطقة ، وعلى الجملة فهو وظيفة تتناول التوازن الاقتصادى للمشروع كله ٠

وينبغى أن يكون واضحا أن المسئولية النهائية عن السياسة تظل دائما فى يد لجنة الادارة أو مجلس الادارة ، لكن لا يتسنى للمجلس تأدية هذه الوظيفة بصورة كافية دون وجود منسق متفرغ طول الوقت يكون على اتصال بكل جوانب الأنشطة التجارية بالجمعية ويستطيع تجميع كل الحقائق ٠ ومن صعوبات نظام اللجان الفرعية أن الأعضاء يميلون لأن يصبحوا اخصائيين وبالتالى متحمسين ، ويترتب على ذلك أن يعتقد كل منهم أن طريق نجاح الجمعية يمر من خلال الادارة التى هو مسئول عنها ، وينتهى ذلك الى التحزب والتفكك فى المجلس بحيث يتوقف التوازن أو عدم التوازن فى تطور الجمعية على قوة شخصية أعضاء اللجان الفرعية المختلفة ، وتبدو جمعيات كثيرة ــ لهذا السبب ــ ذات تطور عشوائى ، وليس من المصادفة أن نرى بعض الجمعيات الأكثر تقدما وهى الجمعيات التى لها رئيس تنفيذى واحد يملك السلطة والمقدرة على فرض سلطته الادارية على الجمعية بكاملها ٠

ولابد من توافر شرطين حتى تعمل جمعية التجزئة بكفاءة كمنظمة لتجارة التجزئة تقدم مجموعة كاملة من الخدمات للمستهلكين وتلبى حاجات منطقتها ٠

والشرط الأول هو أن يكون للجمعية رئيس ادارى واحد له المقدرة على العمل كمدير قيادى فى المقام الأول ، ويلاحظ أن السكرتير المدير فى معظم الجمعيات له هذا الوضع تقريبا ، غير أنه كى تؤدى هذه الطريقة عملها على الوجه المرضى يجب أن يكون قادرا على تفويض جزء كبير من الأعمال الروتينية وأعمال السكرتارية الى مرؤوسيه وعندئذ يركز عنايته

على أعمال الادارة العامة القيادية وعلى ما يحدث خارج حدود الجمعية ، وينبغى أن تكون تحت امرته هيئة موظفين مؤلفة من عدد كاف ومساعد شخصى له أو اثنين لا سيما فى الجمعيات الكبيرة ، ويكون مديرو الادارات مسئولين مباشرة أمامه لا أمام اللجنة الفرعية الخاصة بهم .

والشرط الثانى هو توافر عدد كاف من الموظفين المتخصصين ومن مديرى الادارات مسئولين مباشرة أمامه لا أمام اللجنة الفرعية الخاصة بهم ، وهذا شرط واجب كى تستطيع جمعيات التجزئة أن تؤدى خدماتها الواسعة المدى والتنوع بقدرة وكفاءة .

ويلاحظ أن هذه الاشتراطات غير متوافرة بدرجة كافية فى جميع نواحى الحركة التعاونية مما يؤدى الى قصور فى أداء المديرين ، فنجد مثلا أن بعضا من أكبر جمعيات التجزئة ليست بها ادارات دعاية ، وتترك عملية تنظيم فترينات العرض الى المساعدين فى كل فرع يؤدونها بلا توجيه وحسبما يمليه عليهم ذوقهم وحماسهم ، ولا تحاول الجمعيات اجـراء دراسات للسوق .

أما الوظائف الواجب اسنادها الى متخصصين فتشمل ما يلى : ادارة العاملين والتثقيف المهنى لا سيما تدريب البائعين على فن البيع ، وبحوث السوق (بحوث السلع والخدمات) Market (commodity & service) research وحساب التكاليف ، والدعاية بما فيها تنظيم فترينات العرض .

ويجوز اسناد أداء هـذه الوظائف الى جمعية الجملة بالنسبة للجمعيات الصغيرة اذا كانت جمعية الجملة لديها الأجهزة اللازمة ، أما فى الجمعيات الكبيرة فيجب تعيين موظف خاص لكل واحـدة من هذه

الوظائف يتولى مسئوليتها والقيام بالأعمال التكميلية للخدمات التى قد تقدمها جمعية الجملة فى هذه المجالات .

وتلقى تجربة الجمعيات الفيدرالية المحلية . **Local federal socities** بعض الضـــوء على ادارة جمعيات التجـزئة لأن الجمعية الفيـــدرالية المحلية تماثل تماما ادارة انتــاجية أو توزيعية واحــــدة تشـــارك فيها عدة جمعيات تجزئة ، وبناء عليه لا يوجد هيكل ادارة عليا تقريبا ، بل ينتهى الأمر الى مدير عام فى وضع يماثل وضع مدير مصنع انتاجى أو ادارة توزيع فى جمعية تجزئة ، وتظهر لنا من اجراء مقارنة بين الجمعيات الفيدرالية وما يناظرها من ادارات تجـارية فى جمعيات التجزئة بعض الدلائل على مزايا ومثالب التخصيص من وجهة نظر الادارة . وتمارس الجمعيات الفيدرالية المحلية عادة فروعا من التجارة تتطلب درجة عالية نسبيا من المهارات الفنية ولديها بوجه عام موظفين أفضل الماما بالنواحى الفنية فى مهنتهم مما لدى جمعيات التجزئة ، ويرجع ذلك جزئيا الى اتساع نطاق عملياتها لكنه يرجع أيضا الى التخصص وليس من سبب منطقى يمنع جمعية التجزئة من أن تستخدم موظفين فى مستوى موظفى الجمعية الفيدرالية المحلية ، سوى أن المدير العام فى الجمعية الفيدرالية يتمتع عادة بقدر أكبر من الحرية والاستقلال والنفوذ فى مجلس الادارة بخلاف مديرى الادارات فى جمعية التجزئة ، حيث يتنافس كل منهم على طلب الموظفين اللازمين ويقف طلب كل منهم موقف التزاحم مع طلبات عدد كبير من المديرين الآخرين ، ولكن قد يكون فى بعض الجمعيات الفيدرالية مواطن ضعف فى الخدمات كالدعاية مثلا التى قد تسند فى جمعية التجزئة الى ادارة متخصصة لكنها فى الجمعية الفيدرالية المحلية من مسـئولية المدير العام .

٢ ـ جمعيات الجملة

Wholesale Societies

تمثل جمعيات الجملة مدى من التكامل الجانبى Lateral integration غير قائم فى المنشآت التجارية غير التعاونية ، ويتضح ذلك من قائمة الصناعات التى تسيطر عليها جمعية الجملة الانجليزية[١] ، وتتميز مشكلات الرقابة والادارة لذلك بأنها معقدة بوجه خاص ، بل غير قابلة للحل فى وحدة واحدة كما يقول البعض ، لكن اذا أرادت الحركة التعاونية أن تجنى الثمار كاملة لخطة راشدة وشاملة للانتاج والتوزيع فلابد من قيام منظمة واحدة قادرة على تعبئة موارد الحركة على النطاق القومى ، وتحتاج الحركة أيضا بوصفها منظمة المستهلكين الى مساندة ـ مالية على الخصوص ـ من منظمة ذات حجم مماثل كى تستطيع الصمود فى وسط صناعى تسيطر عليه بصورة متزايدة مؤسسات كبرى فى شكل اتحادات Combines تنشأ خصيصا خدمة لمصلحة المنتجين ، ولهذه الأسباب لابد أن يلقى قيام جمعية جملة قومية واحدة ترحيبا كبيرا ،وتتركز المشكلة فى كيفية ابتكار نظام قيادة وادارة داخل منشأة كبيرة متعددة الصناعات من شأنه توفير مستوى عال من الكفاءة الداخلية الممكن توافره فى مجموعة من المشروعات ذات الصناعة الواحدة .

وتشمل مشكلة القيادة الادارية لمنشأة كبيرة متعددة الصناعات مثل جمعيات الجملة القومية المسائل الآتية :

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى «ادارة النشاط التعاونى فى بريطانيا» الفصل الثانى من كتابنا « تنظيم وادارة النشاط التعاونى فى عالم متغير » ـ سبق ذكره .

١ ــ ادارة الصناعات المتعددة

Multi-industry administration

٢ ــ ادارة المصانع المتعددة لكل صناعة

Multi-plant administration

٣ ــ ادارة كل مصنع على حدة

Single plant management

وسنهتم أساسا بالمسألتين الأولتين :

يؤدى تكامل عدة صناعات الى نتيجة هامة هى ازدياد تعقيد التنظيم الادارى الذى عليه أن يؤدى مجموعتين من الوظائف .

الأولى ناشئة عن مجرد ممارسة وظائف سيطرة أعلى فى مستواها مما تؤديها الادارة العليا فى منشآت الصناعة الواحدة أو الصـناعات المتعددة على السواء ، وتشمل هذه رقابة ظروف العمل وتنظيم ادارات الخدمات ، ثم الرقابة الديموقراطية فى حالة الجمعية التعاونية التى يجب أيضا أن تنظم علاقتها مع العالم الخارجى .

والمجموعة الثانية هى الوظائف اللازمة لتنسيق أنشطة المنشأة فى كل فرع من فروع الانتاج أو التوزيع وهى وظائف تتميز بها المنشآت متعددة الصناعات ، وتشمل هذه الوظائف رسم خطوط الانتاج لكل مجموعة مصانع والاستخدام الجماعى الأمثل لمختلف المصانع وادارات الخدمات التى لدى المنشأة وتوجيه الاستثمارات الرأسمالية الجديدة .

وتسيطر جمعيات الجملة على اقتصاد الحركة التعاونية ، ولذا فان لقراراتها أهمية كبرى فى تشكيل سياسة الحركة فى ميادين الانتاج والتجارة بالجملة واستخدام الموارد المالية التعاونية ، وقبل اندماج جمعيتى الجملة

فى بريطانيا كانت تتشابه النظم الادارية فى جمعيتى الجملة الانجليزية والاسكتلندية ، واذا كانت المناقشة التالية تنصب على تنظيم جمعية الجملة الانجليزية الا أن معظم العموميات تصدق أيضا على الأسلوب الادارى فى جمعية الجملة الاسكتلندية •

ويتألف جهاز القيادة الادارية من مجلس الادارة ولجانه الفرعية والادارات المركزية ، ويتضح للمتخصصين فى علوم الادارة التعاونية أن هيكل المجلس يرجع فى أصوله الى حين كانت الجمعية أصغر حجما وأسهل ادارة بحيث يستطيع المجلس اصدار كل القرارات الكبرى ، ثم شكلت اللجان الفرعية فيما بعد للاشراف على ادارات معينة ولتقديم المشورة للمجلس ، لكنها لم تخول سوى مسئوليات تنفيذية قليلة ، واحتفظ المجلس بسلطة اصدار القرارات الكبرى ، وفوضت ادارة الشئون العادية الروتينية فى معظم الحالات الى مديرى المصانع والادارات •

لكن اذا بحثنا الشئون التى يتحتم فيها على المدير أن يحصل على موافقة مسبقة من مجلس الادارة لرأينا أن أعضاء مجلس الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية لا يقتصرون على التوجيه فحسب بل يشغلون أنفسهم بالادارة العليا أيضا ، وعلى ذلك فان الخطة الادارية لا تتوقف على العلاقات بين المسئولين فحسب بل أيضا على العلاقات بين اللجان واللجان الفرعية التابعة للمجلس ، فكل مدير انتاج أو مدير ادارة مسئول أمام احدى اللجان الفرعية الست[1] الدائمة ، فهو يجتمع معها بانتظام

---

(١) نوجه النظر الى انه يتفرع عن المجلس ثلاث لجان هى لجنة التمويل والممتلكات ، ولجنة البقالة ، ولجنة المنسوجات والصناعات المرتبطة ، وينقسم عمل كل لجنة الى قسمين ، ولكل قسم من اقسام اللجنة مقرر ، اى ان لكل لجنة من اللجان مقرران ... فمثلا لجنة التمويل والممتلكات لها مقرران .. مقرر للأمور المالية وآخر لشئون الممتلكات .. الخ .

ويقدم اليها تقاريره وقائمة بالمقترحات التى يرغب فى موافقة المجلس عليها، ثم ترفع اللجنة الفرعية ذلك كله مع رأيها للجنة ثم الى مجلس الادارة بكامل هيئته للموافقة النهائية .

وتوجه النظر الى أنه من المعتاد أن يقبل رأى اللجنة الفرعية دائما تقريبا ، وعليه فان عملية التنسيق الأساسية للصناعات المتعددة يجب أن تنبثق من أنشطة اللجان الفرعية واللجان والمجلس ، وهناك لجنة تنسيق دائمة واحدة تضم مندوبين من اللجان الأخرى وهى لجنة الأجور Wages committee وتشرف على معدلات الأجور فى كل نواحى الجمعية ، وتتفاوض مع النقابات ، ولها جهاز تنفيذى كفء يعرف باسم مكتب الأجور والعاملين Wages and staff office وتشكل من وقت لآخر لجان تنسيق مؤقتة تعالج أمورا خاصة ، وتتبادل اللجان المختلفة الرأى باستمرار .

وأحرزت جمعية الجملة تقدما فى هذا الحشد من الصناعات المختلفة ، وهذا النجاح بذاته هو الذى يفرض مطالب جديدة على الرقابة العليا التى يمارسها نظام اللجان والمجلس ، ومع التوسع فى مدى الانتاج الصناعى يزداد ضغط العمل على اللجان الفرعية الدائمة ، بينما يمنع تكدس الأعمال التفصيلية على المجلس بهيئته الكاملة من التركيز على السياسة العامة ، وتزداد المشكلات الجديدة باستمرار مما يجعل محاولة المجلس واللجان الفرعية اصدار قرارات فى التفاصيل جهدا ضائعا ، اذ يلزم أن تكون دراسة التفاصيل واصدار القرار فيها من مسئولية الموظفين الاداريين، وللمديرين حقوق التصرف على مسئوليتهم فى المسائل الروتينية وفى أوقات الطوارىء ، لكن مازال هناك سؤال هو ما اذا كانت طريقة التقارير التى تقدم الى اللجان الفرعية والى المجلس بكامل هيئته تؤدى الى ابطاء ايقاع نشاط الجمعية ؟

Slow down the tempo of the societ's activity.

وتتطلب الادارة القيادية فى كثير من الصناعة النامية باستمرار شيئا أكثر من هيكل لجان يوجه ويراقب الأنشطة المتنوعة ، فيلزمها هيئة موظفين خبراء قادرة على تكييف نفسها مع واجبات الادارة المركزية المتغيرة ، وهى واجبات اعلامية وتنفيذية واشرافية وتتضمن خدمات متخصصة تؤدى مركزيا ، واذا كان لأعضاء مجلس الادارة والمديرين من أعضاء الادارة العليا أن يمارسوا سيطرتهم بفاعلية فعليهم أن يفوضوا الواجبات التنفيذية والاشرافية الى الادارة الدنيـا ، وسيحتاجون الى كمية متزايدة من عمل هيئة الموظفين تقدم لهم معلومات خبيرة ليقيموا عليها سياسة الجمعيـة ، ويتضح من خبرات وتجـارب المشروعات التى نمت بسرعة وتكاملت فيها صناعات متنوعة أن من الصعب تطويع نظام وظائف الادارة الموضوع لغرض أكثر بساطة ليناسب الواجبات الجـديدة بضخامتها وتعقيداتها ، وكثيرا ما لا يدرك أعضاء مجالس الادارة وأعضاء الادارة العليا بصورة كافية هذه الحاجة الملحة للتطويع ، وليست جمعية تجـارة الجملة استثناء فى هـذا الميـدان .

وتظهر الحاجة الى هذا التكيف بوجه خاص فى وظيفة جمع المعلومات ، ومما لا شك فيه أن أهم أداة للحصول على المعلومات عن سير تقـدم أى منشأة مستمرة النمو هى طريقة موحدة للتكاليف والضـبط Uniform costing and control system اذا كان أعضاء مجلس الادارة على استعداد لتفويض الادارة لمدى أبعد فلابد أن يكونوا فى موقف يمكنهم من الرقابة النهائية على كفـاءة الصناعات والمصـانع وأقسـامها ، ولجمعية الجملة الانجليزية ادارة تكاليف فى مانشستر مهمتها ادخال نظم تكلفة نمطيـة والاشراف عليها ، وموظفوها على اطلاع كبير على مبادىء اعداد الموازنات والرقابة الاحصائية ، لكن عدد وحجم وتنوع مصانع جمعية الجملة كل ذلك يتطلب هيئة موظفين أكبر عددا اذا أريد تأدية العمل الجوهرى وهو مقارنة الانجازات بالخطة بانتظام .

واذا أريد للمنظمة أن تنمو فى توازن جيد وتخطيط جيد ، فلابد من الحصول أيضا على معلومات عن بعض الحقائق والأحداث خارج المنظمة ، ويجب اجراء بحوث السوق المتعلقة بالطلبات المرتقبة من جانب الزبائن الجدد والقدامى والتنبؤ بسيرة الأحوال الاقتصادية المحتملة لمختلف الصناعات التى دخلتها الجمعية ، وتعتمد تجارة الجملة الانجليزية غالبا على التقارير الدورية المنتظمة والتقارير الخاصة التى تقدمها ادارات الشئون الادارية والمالية والتجارية فى الحصول على هذه المعلومات الضرورية كأساس للسياسة العامة وتكمل الجمعية معلوماتها من البيانات التى يجمعها مكتب المعلومات الذى أنشىء مؤخرا « كقسم صغير » Small section يتبع ادارة الدعاية Publicity department

لكن المسألة أيضا هى مسألة كفاية هذه الطرق فى الأحوال الحاضرة والزمن الحديث

The question arise of the sufficiency of these methods under modern condition .

وفى عصر من التقدم الصناعى السريع يجب أن يعهد ببحوث العمليات فى ميدان التطورات الفنية المستحدثة الى هيئة موظفين متخصصين ، ومثل ذلك أيضا بحوث السلع التى تتناول نوعية وجودة المنتج بما فى ذلك تتبع الشكاوى الواردة من الزبائن ، وتنتظر جمعية تجارة الجملة من كل مدير محلى أن يطور مصنعه لآخر التطورات الفنية ، وللجمعية معمل مركزى جيد التجهيز وان كان صغيرا نسبيا ، لكنه مشغول بالأعمال الروتينية العادية أكثر من انشغاله بشئون بحوث التطور Development research .

وتحتاج الادارة فى أى منشأة نامية متعددة الصناعات ــ الى جانب تجميع المعلومات ــ الى ادارات تنفيذية متخصصة وخدمات متخصصة ،

ويجدر بنا أن نقول أن الادارات التنفيذية الحالية في جمعية تجارة الجملة الانجليزية — أى ادارة السكرتارية وادارة الحسابات Secretarial and Accounting — منظمة تنظيما كاملا لكن الادارات الجديدة تحتاج الى ادارة تنفيذية مسئولة عن تنفيذ سياسة الاستثمار Investment policy ويعهد بتنفيذ هذه الوظيفةحاليا الى السكرتير العام ورئيس الحسابات ومدير عام بنك الجمعية كل فى حدود جزء معين ، لكن لابد من تشكيل هيئة موظفين مركزية تتولى مقدما التخطيط واختيار الصناعات التى ينبغى تطورها والمصانع التى يجب انشاؤها فى ضوء أحوال وظروف السوق الراهنة والمستقبلة ، وهو أمر حتمى فى كل منشأة تقدمية تسيطر على فروع تجارة وانتاج وعمليات شديدة التنوع ، ويجب بالطبع أن تظل مثل هذه الادارة التنفيذية التخطيطية Executive planning department على اتصال وثيقة مع مجلس الادارة خاصة مع أعضاء المجلس المهتمين بصفة خاصة بالاستثمار والتمويل •

وكثير من ادارة الخدمات الخاصة بجمعية الجملة الانجليزية ممتازة التجهيز ، وبعضها — خاصة الهندسية والمعمارية — تقدم خدماتها الى ادارات الخدمات بجمعيات التجزئة بالاضافة الى خدمة جمعية الجملة ، وليس هناك من سبب يمنع من أن تقدم خدمة الاعلان المركزة فى جمعية الجملة فى ادارة الدعاية والخدمات الشاملة فى الاعلان والدعاية لكل الحركة وبنفس الطريقة ، وأخيرا تمسك ادارة الأجور والعاملين سجلات الموظفين وهى مسئولة عن المحاضرات التى تلقى على الموظفين ، لكن ادارة العاملين بالمعنى الحديث غير موجودة ، ويتطلب الأمر مسايرة أحدث التطورات العلمية والتطبيقية فى دائرة الأعمال ضمانا لكفاءة التشغيل •

وتوجد عدة مصانع تقوم بنفس الصناعات فى كثير من فروع الانتاج الصناعى التى تمارسها جمعيات الجملة ، فمن الضرورى — والحالة هذه —

ايجاد شكل ما من الادارة تعلو مديرى المصانع فى كل صناعة على حدة ، وتشمل وظائف مثل هذه الادارة ، المشرفة على مصانع متعددة فى صناعة واحدة ، تخصيص الانتاج فى مختلف المصانع وتحديد الأسعار والإشراف على جداول الانتاج ، وتوجد وظائف أخرى يمكن أن يعهد بها الى تلك الادارة أو الى الادارة المركزية للمصانع المتعددة مثل تعيين وفصل العاملين ، والنقل وشراء التوريدات (١) .

وتتبع جمعية الجملة الانجليزية عادة فى ادارة مصانعها فى كل صناعة على حدة خطة ادارية تتلخص فى « طريقة رقابة المجموعة » Group control وبموجبها يكون مديرو المصانع المحليون مسئولين أمام مدير مجموعة لكل صناعة ، ويتأخر تطبيق هذا الشكل التنظيمى بسبب الاتجاه التعاونى المعتاد الى كراهية استبدال الموظفين الموجودين فى العمل ، لكن لا شك أن هذا الشكل التنظيمى سوف يصبح النمط السائد فى المستقبل، وتناقش فى مؤتمرات المديرين عناصر السياسة الهامة مثل التخصص والتصميم والسعر وغيرها قبل عرضها على مجلس الادارة ؛ ونقطة الضعف الرئيسية فى النظام هو عدم توافر موظفين متخصصين وظيفيا فى المصانع ، ويعتبر مديرو المصانع والمجموعة مسئولون عن الانتاج فى جميع مراحله والمبيعات وحساب التكاليف وتنظيم المكاتب ، ولذا فهم

---

(١) يتطلب تعيين الموظفين من الفئة (أ) موافقة مجلس الادارة ، وهو من وظائف الادارة المركزية ، أما تعيين الفئة (ب) فمتروك لمديرى المصانع أو مجموعات المصانع ، لكن شروط التوظيف تحددها الادارة المركزية ، وتسيطر على النقل سواء بالطرق او السكة الحديد ادارة النقل المركزية ، ويعهد عادة بشراء المواد الخام الى مدير المجموعة ولكن يشجع الشراء المشترك بين المجموعات الصناعية (يرجع الى التعليمات الرسمية الصادرة فى هذا الشأن رقم ٧٨ : « يجب على المديرين كلما امكن ذلك ان يشتروا الاحتياجات معا ، وعليهم أن يشتروها من مصانعنا وادارتنا كلما كان ذلك فى الامكان ») .

منغمسون كثيرا فى الشـــئون الروتينيـــة العادية ولا تتوافر لهم حـــرية استخدام قدراتهم فى الاشراف الأرفع مستوى واكتشاف أوجه الضعف والقصور Discovery of weaknesses وعليهم أن يصـــدروا قرارات دون أن تتوافر لهم هيئة موظفين يعدون لهم الحقـــائق والعناصر التى ترشدهم فى صنع هذه القرارات ولا موظفين يراقبون تنفيذ القرارات ، ولا شك أن حاجتهم شديدة الى اخصائيين لمختلف الفروع أو على الأقل فى هندسة الانتاج وجداول الانتاج ، والتكاليف ، ومعدلات الأسعار وادارة العاملين فى كل مصنع أو على الأقل لكل مجمـــوعة من مصانع ذات ارتباط وثيق ، ويتحمل مديرو المصـــانع والمجموعات بلا ضرورة أثقال واجبات ينبغى أن تتولاها الادارات المركزية فى مانشستر وتؤديها عنهم ، والمسئولية الوحيدة التى أسقطت الآن عن كاهلهم هى مسئولية الحسابات حيث أن حسابات المصـــانع أدخلت تحت المسئولية المباشرة لادارة الحسابات فى المركز الرئيسى ، وينبغى ــ حتى فى هذا المجال ــ أن يتولى المركز مزيدا من مســـئولية الاشراف والرقابة على اعـــداد الموازنات ليس فقط لكى يريح مديرى المصانع من مسئولية هذا العمل بل وأيضا لكى يمكن اخضاع التكاليف لرقابة مستقلة وفرض اشراف على مستوى أرفع وأكثر كفاءة وفاعلية .

٣ ـ التعيين وشئون العاملين

Staffing and Personnel

ينبغي الاهتمام دائما بالخلفية المهنية والوظيفية لأعضاء مجالس ادارة جمعيات التجزئة ، وفى بريطانيا استمدت جمعيات الجملة أكثر من نصف أعضاء مجالس ادارتها من أعضاء ادارة جمعيات التجزئة ، وعليه فان أعضاء مجالس ادارة جمعيات الجملة لهم نفس الخبرة والتجارب . أما النصف الآخر فكانوا فى الأصل من السكرتاريين الاداريين فى جمعيات التجزئة [1] ، وينقص أعضاء مجالس ادارة الجمعيات التعاونية عموما المعرفة الفنية ، وليس لهم كلهم تقريبا أى خبرة انتاجية سابقة ، وهم فى ذلك على خلاف أعضاء مجالس ادارة المنشآت الرأسمالية الصغيرة ، لكنهم لا يختلفون كثيرا عن أعضاء مجالس ادارة شركات المساهمة الكبيرة ، وقد لا يعوق نقص الخبرة الفنية فى أعضاء مجالس الادارة عن أداء وظيفة الادارة والتوجيه ، لكنه يمثل ضعفا واضحا حين يحاول هؤلاء ممارسة الادارة الفعلية كما يحدث كثيرا فى الجمعيات التعاونية !! ..

وتظل المسئولية النهائية عن التعيين فى مناصب الادارة العالية فى يد مجلس ادارة الجمعية المختصة دائما ، لكن مجلس الادارة لا يعول فى اجراء هذه التعينات على رأيه الخاص دون معونة لاسيما اذا كانت المناصب المطلوب التعيين فيها تتطلب مؤهلات فنية عالية ، وعادة ما يكون الطريق الى منصب مدير الانتاج مارا بمنصب مساعد مدير ، وهناك

---

(١) ناقشنا هذا الموضوع بالتفصيل المناسب فى عديد من مراجعنا وعلى وجه الخصوص المراجع الادارية ، ومراجع تطور التنظيم التعاونى .

اتجاه متزايد نحو تعيين صغار السن من الأكفاء ذوى القدرات فى مناصب مساعدى المديرين ليكون أمامهم احتمال قوى فى أن يخلفوا المديرين الحاليين ، فاختيار مساعد المدير اذن أمر على جانب عظيم من الأهمية وغالبا ما يحدث بناء على نصيحة من المدير المختص ، ويعين مديرو المصانع فى العادة بناء على نصح مدير المجموعة فى ظل نظام « ادارة المجموعة » الذى أخذ به عدد متزايد من المصانع ، وحين يخلو منصب مدير المجموعة يرشح له عادة أكثر مديرى المصانع كفاءة ، ويعتبر مدير المجموعة أو مدير الانتاج حكما جيدا يقدر كفاءة وملاءمة المرشحين ، وعلى هذا الأساس فهو يؤيد تعيين رجل قدير ليكون معاونا له ، ومع ذلك يوجد هنا ــ كما يوجد فى كل المنظمات ــ خطرا أن يعمد المدير ــ لا سيما حين لا يكون هو ذاته على قدرة من الطراز الأول ــ الى تعيين رجل للعمل تحت امرته يعتبره هو مرؤسا جيدا أى « رجل يوافق دائما Yes man » بدلا من رجل يراه فوقه فكريا ومهنيا his intellectual and professional superior .

ويعين مديرو الادارات أو مديرو الانتاج فى جمعيات التجزئة بناء على نصيحة السكرتير الادارى للجمعية ، وتعد اللجنة الفرعية المختصة قائمة بالمرشحين الذين يمثلون Interviewed فيما بعد أمام مجلس الادارة بكامل هيئته ويعتبر منصب السكرتير الادارى أهم المناصب فى جمعية التجزئة ، ولا يستطيع مجلس الادارة ــ عند التعين فى هذا المنصب ــ الاعتماد على رأى الموظفين الدائمين ، ويعين السكرتير الادارى أحيانا من بين العاملين بالجمعية أى داخليا ، لكن من المعتاد أن كثيرا من المرشحين لهذا المنصب قد يكونون سكرتارين اداريين أو سكرتارين اداريين مساعدين فى جمعيات أخرى ، وفى هذه الحالة يفحص Scrutinize المجلس النتائج التجارية فى هذه الجمعيات وقد

يقوم بزيارة بعضها ، ويسهل اتخاذ الخطوات الاجرائية ذلك التضامن المرجود فى الحركة وتبادل المعلومات بين الجمعيات ، ويوجد بالطبع احتمال أن تؤيد احدى لجان الادارة طلب سكرتيرها الادارى اذا ارادت التخلص منه ، أو لا تؤيده اذا خشيت أن تفقد خدماته ، لكن لجنة التعيينات لديها فى الواقع معرفة واسعة جدا بسمعة وشهرة وكفاءة مختلف الجمعيات ، وتتماثل المؤهلات والقدرات التى تتوخى فى السكرتير الادارى فيما بين التعيينات مما يجعل طريقة التعيين هذه مرضية بوجه عام .

وتحتل خبرة وخلفية المرشحين أهمية كبرى عند اختيار المديرين بالطبع ، ويهتدى من بيدهم الاختيار بمبدأين يختصان بالحركة التعاونية وتتميز بهما عن غيرها وهما :

الأول : الاتجاه الى اختيار أشخاص ينتمون فى الأصل الى الطبقة العاملة وبدأوا كعمال عاديين .

الثانى : تفضيل المرشحين من داخل الحركة .

ولا تتبع هذه المبادىء دائما بل ربما هناك اتجاه لتركها ، لكنها مازالت تؤثر على موظفى ادارة التعاونيات .

ويتم اختيار مديرو الانتاج من مصدرين : أما من صفوف العاملين فى المصانع أو من موظفى المكتب أو المبيعات ، ويمتاز العاملون السابقون بالمصنع بالمهارة وانهم شقوا طريقهم حتى وصلوا الى مناصب رؤساء عمال أو مشرفين ثم صعدوا الى وظائف المديرين ، وكثير من المديرين الذين عينوا عن هذا الطريق أثبتوا صلاحيتهم للمنصب ، وقد يفتقد بعضهم الصقل والسلوكيات التى ينتظر أن يتصف بها مدير مصنع حديث

مما يجعل الانطباع عنهم لأول نظرة فى غير صالحهم ، لكنهم فى الغالب يمتلكون مقدرة على تنظيم الانتاج تساوى أو تفوق ما لغيرهم ممن أتوا من طبقات أخرى ، لكن المنظمات الصناعية ترى من واقع تجربتها أن المديرين الذى يأتون من صفوف العمال ليست مرضية أحيانا ، فهم مهنيون يوجهون اهتمامهم الأول الى نوعية وجودة المواد الخام وانتاج منتج ممتاز نتيجة للمهارة المعهودة فى العمال ، لكنهم يتجاهلون طرائق الانتاج الحديثة أو يقللون من أهميتها بل ويناصرون العودة الى الطرائق القديمة Conservatism in technique ، وتنتابهم الحيرة أحيانا ازاء الشئون المالية والمحاسبية ، أما قدراتهم التجارية فيما يختص بالبيع والشراء فهى غير متطورة ولا يعلمون شيئا عن الأفكار الحديثة فى خدمة المستهلكين والعلاقات العامة ، وينشأ عن ذلك كله اتجاه نحو الالتزام بالقديم والتحفظ فى ميدان الشئون الفنية وسيادة عقلية الصناع Outlook of the craftsman وعدم التكيف مع احتياجات المستهلكين ، وهذا كله غير لازم الى حد كبير ، لكننا نرى أن المستوى العالى الذى بلغه المديرون التعاونيون الأكثر نجاحا يثبت أن الحركة لديها القدرات الكافية بشرط حسن الاختيار والتدريب . Proper selection and traning.

أما المجموعة الثانية من مديرى الانتاج فهم بدأوا كمساعدين فى المكاتب ثم ترقوا الى وظيفة رؤساء كتبة أو ممن بدأوا كبائعين ، ويصعب على من ترقى من سلك الكتبة أو البائعين أن يصبح مدير انتاج كفء أكثر مما يصعب على من كان عاملا فى المصنع فيما عدا بعض الاستثناءات . فمدير الانتاج الذى كان كاتبا أو بائعا قد ينجح فى تنظيم المكتب أو الجانب التجارى ويحقق أرباحا من مهارته فى الشراء والبيع ، واذا تصادف أن كان له مساعد من الفنيين على كفاءة تمكنه من القيام بوظيفة مساعد المدير فقد يحقق نجاحا كبيرا ، ويلاحظ أن عدم تمكن المدير فنيا يضعف سلطانه فى المصنع .

أما مديرو الأقسام فى تجارة التجزئة فهم أساسا فنيون أكثر منهم خبراء فى الادارة، وهم مسئولون عن الشراء وتخطيط الأعمال فى أقسامهم، ويجب أن تتوافر فيهم معرفة واسعة بالسلع وظروف السوق بالنسبة لأنواع التجارة التى يتعاملون فيها ، ويستطيع مدير القسم التعاونى أن يستفيد فى أعمال المشتريات من المعونة التى تقدمها جمعية تجارة الجملة ، وتتاح له بذلك فرصة توجيه مزيد من العناية نسبيا الى فن البيع ، لكن المشاهد أن هذه الفرصة لا تغتنم دائما . ويرقى مديرو متاجر الأقسام عادة من صفوف مديرى الفروع ، وتتبع الجمعيات الكبيرة التى تتعامل متاجرها ذات الأقسام فى حجم كبير من التجارة طريقة الاعلان عن خلو وظائف المديرين حتى يمكن تعيين المديرين المطلوبين من مديرى الأقسام فى الجمعيات الأخرى أو من خارج الحركة أحيانا وذلك فى حالة تعذر وجود الشخص المناسب من داخل الحركة ، وفى هذه الحالة يخضع المدير المختار للعديد من المقابلات للتأكد من صلاحيته وقدرته على التعاون مع الآخرين.

ومن الجمعيات التى تخضع لاشراف مشترك من مدير وسكرتير على مستوى واحد Co-equal manager يعين المدير العام من بين مديرى الأقسام والسكرتير من موظفى المكتب،وقد لا يعينان بالضرورة من داخل الجمعية ذاتها ، غير أن المعتاد أن تدار جمعية التجزئة بسكرتير مدير ويمثل هذا الموظف مكانة محورية Pivotal position. فى جمعية التجزئة لا تضاهيها مكانة أخرى خارج الحركة ، ويجب أن يكون قادرا على تنسيق أنشطة الجمعية ككل والاشراف على مستويات كفاءة الأقسام وتقديم المشورة لمجلس الادارة فيما يتعلق بسياسة الاستثمار ، وينبغى أن يكون على قدر كبير من الالمام بالمقتضيات القانونية وذا قدرة على تنظيم الاشراف الديموقراطى وعمل اللجنة وعلى تحمل مسئولية علاقة الجمعية بغيرها من المنظمات .

وحيثما يعين السكرتير المدير من صفوف العاملين فى الناحية التجارية فالاتجاه الغالب هو تفضيل من لهم خبرة بأعمـال البقالة ، وهو اتجاه طبيعي ناشىء عن مكانة البقالة بوصفها أكبر نشاط فى الجمعية ، لكن البقالة لا تحتاج الى وعى بفن البيع مثل ما تحتاج اليه مبيعات « البضائع الجافة » Dry goods ولا شك أن المديرين الـذين ثبت نجاحهم فى بيع الأثاث أو الأقمشة ـ وكلاهما صعب البيع ويحتاج الى فن لبيعه ـ هم الذين لديهم الأصالة والمبادرة Initiative and originality المطلوبتان فى المدير السـكرتير ، ورغم أن بعض أقـدر السكرتاريين المديرين كانوا من المختارين من صفوف العاملين فى الناحية التجارية فان العمل فى المكتب والتدريب عليه يكسب أحسن خبرات عن العمل فى الأقسام والعلاقة بينها ، لكن موطن الخطورة هنا أن الفرد قـد يكون كاتبا ممتازا فيمـا يتعلق باجتماعـات مجلس الادارة أو أعمال السكرتارية لكنه يفشل فى العمل كرئيس ادارى للجمعية ككل .

ولا يعين السكرتير المدير فى الجمعيات الكبيرة من داخل الجمعية عادة بل عن طريق الترقية من نفس هذا المنصب فى جمعية صغيرة ، ويشبه ذلك ما هو متبع فى مصالح الحكم المحلى ، ويعنى هذا أن السكرتير المدير فى جمعية تتاح له فرصة الترقى الى اكبر جمعية تجزئة . ويؤدى الى تنقل الموظفين بين الجمعيات مما ينشأ عنه تبادل الخبرة بين مختلف الجمعيات.وبين مختلف أنحاء البلاد .

ويعين المديرون التعاونيون ـ كما سبق القول ـ من داخل الجمعية بل ومن داخل القسم فيما عدا السكرتير المدير لكنه يعين أيضا من داخل الحركة نفسها ،ويعين أفراد من خارج الحركة أحيانا ، ويجرى ذلك عادة فيما يتعلق بفروع العمل الجديدة كما حدث عندما بدأت جمعية الجملة انتاج الأثاث الصلب أو عندما دخلت جمعيات التجزئة ميدان تجـارة

الأدوية ، ويعتبر تفضيل الموظفين الموجودين سياسة حكيمة لأنه اذا تباعدت فرص الترقية لحبطت همتهم . ويجب — من ناحية أخرى — نقل دم جديد Fresh blood من الخارج أحيانا لزيادة الكفاءة وتلافى خطر الركود والعزف على وتيرة واحدة .

ومن المهم ملاحظة التباين بين الوظائف التى تتميز بها الجمعيات التعاونية وحدها وبين الوظائف التى تتماثل فى الجمعيات التعاونية وفى غيرها من المجالات غير التعاونية ، واستطاعت الحركة — فيما يتعلق بالسكرتارين المديرين — تطوير الخبرات المهنية المناسبة ، وايجاد عدد كاف من المرشحين من داخلها ، ويلحظ ذلك بصفة خاصة فى الجمعيات ذات المتطلبات الزراعية ، وكان التقدم بطيئا فى أول الأمر ، وحدثت حالات فشل بسبب ضعف القدرة الادارية ، ويوجد الآن عدد كاف من هذه الجمعيات المؤهلة بما يكفى لتدريب السكرتارين المديرين من داخل الحركة ، وكان هذا عنصرا هاما فى التقدم الذى حققته مؤخرا ، وفى مقابل هذه الوظائف التعاونية البحتة يحتاج مديرو الانتاج ومديرو أقسام التوزيع الى خبرة فنية تتماثل فى الصناعة التعاونية والصناعة غير التعاونية ، وكان النجاح فى تطوير هذا النوع من الخبرة داخل الحركة أقل كثيرا مما فى الوظائف التعاونية البحتة ، فمن الطبيعى أن يعين المديرون من الخارج خاصة فى فروع التجارة التى تتوسع سريعا مثل الأدوية ، فالدم الجديد المستورد من خارج الحركة ضرورى لا سيما بسبب التوسع ، لكن التقدم الذى تحققه هذه الفروع من التجارة الجديدة قد يكون أيضا نتيجة لادخال أفكار جديدة Influx of new ideas وتلاحظ دلائل المحافظة وبطء التقدم فى الأقسام القديمة المستقرة التى لها مديرون معينون من داخل الحركة .

٤ ـ تدريب المديرين

Training of Managers

ينقسم التدريب المهنى للموظفين التعاونيين الذين سينتقلون الى سلك الادارة ، أو المرجح انتقالهم ، الى ثلاثة أنواع رئيسية : الفصول المسائية العامة التى يشارك فيها معظم صغار الموظفين،والتدريب التخصصى للموظفين Specialist staff والتدريب المتواصل للمديرين الحاليين ، ويتوازى هذا التدريب المهنى بأنواعه جنبا الى جنب مع تدريب الموظفين على المبادىء التعاونية الدولية التى تحكم تنظيم وادارة التعاونيات والتى أقرها الحلف التعاونى الدولى وأكد على أن لها قيمة متساوية ولا يجوز تفضيل أحد هذه المبادىء على غيرها •

وتقدم جمعيات التجزئة والجملة التسهيلات المعتادة للموظفين لتمكينهم من المشاركة فى الفصول المسائية أو النهارية التى تنظمها الهيئة التثقيفية المحلية ، والحق ان هذه الجمعيات تعتبر أصحاب عمل مثاليين بالنسبة لهذه النظم التدريبية ، لكن العمل التثقيفى بمفهومه العلمى المتطور لا يسير كثيرا فى الطريق الأمثل الذى يتطلبه علم الادارة رغم أهمية هذا التثقيف ونفعه •

وتحتاج الحركة التعاونية فى جانبها الانتاجى أكثر ما تحتاج الى هيئة مهندسين أكفاء يمكنها تحسين مستوى المصانع الفنى الى ما يفوق مستويات مصانع القطاع الخاص ، ويلاحظ أن المعرفة الهندسية حاليا متسعة الأرجاء وشديدة التخصص بحيث لا تستطيع الحركة الحصول على الخبراء الذين تحتاج اليهم الا من بين الذين تفرغوا للتعليم الهندسى فى الجامعة أو الكليات الفنية مع خبرة عملية مناسبة ، وتتمتع الحركة التعاونية بشهرة جيدة

باعتبارها من أكفاء المشروعات فنيا فى البلاد The most progressive and technically efficient business concerns in the country.

ويمكنها — على ذلك — حل المشكلة باختيار بعض شباب العمال اليدويين الذين يؤكد عملهم اليومى قدرتهم وحسن استعدادهم من التطور واتاحة الفرصة أمامهم للتعليم فى كلية هندسة باحدى الجامعات أو فى كلية فنية على أساس التفرغ ، لكن لوحظ أن التدريس الجامعى فى الظروف الحالية يؤدى عادة بهؤلاء العمال الى ترك خدمة الجمعيات التعاونية والبحث عن عمل فى المشروعات الرأسمالية الأكثر تقدما ، كما أن اجتـذاب الأشخاص المؤهلين فنيا تأهيلا عاليا من السوق المفتوحة تكتنفه الصعاب لنفس السبب، ولا تحظى المشروعات التعاونية لدى المهندسين خريجى الجامعات بسـمعة فنية عالية بغير مبرر ، ويصعب على هذه المشروعات — لهـذا السبب — الحصول على أفضل العناصر ، ولا يحتمل أن تقـدم الحركة التعاونية فى الوقت الحاضر على اغلاق قنوات الترقى أمام موظفيها .

واذا أرادت الحركة ايجاد هيئة مديرين فنيين أكفاء ، فلابد من اتخاذ خطوات معينة من بينها الخطوات الآتية :

١ — يسمح للعاملين فى الورش والمكاتب بدخول امتحانات منافسة مفتوحة عند أول تعيين لتلافى المحسوبية .

Workers in shops and offices ought to be admitted to open competitive examinations for first appointments, to prevent favouritism.

٢ — يعتبر المتقدمون الناجحون والذين يظهرون أيضا دلائل قـدرة على القيادة واقبالا على العمل انهم متدربون ويمنحون فرصة العمل فى كل أقسام المصنع من الناحيتين الانتاجية والكتابية .

Successful candidates who also show signs of leadership and business ability ought to be classed as trainees and given

a chance of working in every department of the factory, on both the productive and clerical sides.

٣ ـ والاضافة الى ذلك فانه بعد أن ينهى هـؤلاء المتدربين تدريبهم الداخلى بنجاح تتاح لهم فرصة التدريب فى كلية ذات مستوى جامعى ، ويساعد تلك الخطوة اعادة تنظيم التعليم التعاونى ، مع العلم بأن التعليم الفنى لن تنهض به المعاهد التعاونية بمفردها اذ ليس فى امكانها القيام بهذا الواجب وحدها .

Further, those trainees who had undergone this internal training successfully should have the opportunity of training at a college of University status. This would be assisted by a reorganization of co-operative education, but it must be emphasized that technical education cannot be undertaken by co-operative institutions alone.

٤ ـ يجب اتخاذ التدابير الكفيلة برفع مستوى هـذه الوظائف ومستوى الأعمال التعاونية عموما من أجل اجتذاب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها .

Measures should be adopted to raise the status of these posts, and the general level of co-operative practice, in order to attract and to retain the best men.

وينبغى على كل منشأة صناعية تقدمية أن تتأكد من أن قدرات المديرين وقت التعيين فى مستوى عال ، وعليها أيضا أن تمهد لهم كل فرصة ليستزيدوا باستمرار من المعرفة والقدرات الفنية والمهنية ، ويمكن وصف التدريب الدائم الذى يحصل عليه مديرو جمعية تجارة الجملة حاليا فى بضع كلمات قليلة . فتعقد اجتماعات للمديرين على مستوى عام ومستوى صناعى فى المراكز الرئيسية فى مانشستر ونيوكاسل ولندن ، ويتلقى المديرون بعض المعلومات والبيانات واللوائح الخاصة بطبيعة العمل الذى

يشرفون عليه ويفترض أن يدرسوها ويزورهم مندوبون عن المنشآت الهندسية ليحيطوهم علما بآخر التطورات . وتتاح للمديرين فرصة زيارة المصانع والمواقع الأخرى داخل الحركة ، لكنهم من الناحية العملية لا يستفيدون استفادة كاملة من هذه الزيارات .

ولا تكفى هذه الترتيبات التدريبية المستمرة لتجعل المديرين يماشون الزمن To keep managers abreast of the times ، ويجب تشجيعهم على زيارة أكبر عدد من المصانع الخارجية المتاحة التى تنتج نوع الانتاج الذى تنتجه مصانعهم ... هذا الى جانب زيارة كل المصانع التعاونية ذات الكفاءة سواء فى نفس الصنعة أو الصناعات الأخرى المتصلة بها ، وينبغى أن تتاح لهم فرصة زيارة المصانع الأجنبية لا سيما فى سكندنافيا وألمانيا وأمريكا ، وزيارة معارض الصناعة فى الوطن وفى الخارج ، وربما يمكن انشاء مجموعات للبحوث الادارية تتألف من مديرى الانتاج فى المصانع التعاونية ـ التابعة لجمعيات الجملة والتجزئة والفيدرالية المحلية ـ وتجتمع بعد الزيارات للمناقشة ، والنقد .

ومن الأمور التى ينبغى الاهتمام بها عقد الاجتماعات بهدف تبادل الخبرات على نطاق معين وبطريق غير رسمى من خلال مختلف الاتحادات ويمكن توسيع هذا النطاق كثيرا . ولعل أهم خطوة لتدريب المديرين تدريبا متواصلا هى أن تقيم جمعية تجارة الجملة ـ ربما بالاشتراك مع الاتحاد التعاونى ـ ادارات استشارية Advisory departments فى موضوعات مثل بناء المصانع وتصميمها والنقل الداخلى والاقتصاد فى الوقود والقوى المحركة ، وادارة العاملين والتجهيزات الميكانيكية ، ويزور خبراء هذه الادارات المصانع لتدريب المديرين بصورة مستمرة ، ولدى جمعية الجملة حاليا من يؤدى هذه المهمة فيما يتعلق بتنظيم المكاتب الخاصة

بالأعضاء المنضمين لجمعية الجملة ويقوم بمهمة تثقيف المديرين وفقا لخطة الارشاد العلمى بالاضافة الى اسداء المشورة فى شأن المشاكل التى تعرض لهم ، ويحسن التوسع فى هذا الارشاد .

ويثير تدريب العاملين فى الناحيتين التجارية والادارية صعوبات أكبر مما سبقت الاشارة اليه لأن الطرق الفنية لهذا التدريب أقل تطورا ، فليس من المستطاع رسم خطة موحدة للتدريب It is not possible to lay down any single method of training وينبغى الاستفادة من الفرص التى تتيحها أقسام الاقتصاد والتجارة فى الجامعات ، والمهم فى هذا الصدد أن يتسع المجال للتجريب وأن تتبع الحركة عدة طرائق متنوعة للحصول على العاملين ، ورغم أن جمعية تجارة الجملة عينت عددا من المديرين التجاريين والاداريين من الخارج فان الذين يرقون الى هذه المناصب من الداخل يؤخذون من صفوف الكتابيين وتتاح لهم الفرصة لاكمال التدريب بحضور الفصول المسائية المعتادة فى ادارة الأعمال والدورات الخاصة بالمبادىء التعاونية فى كلية التعاون أو فى غيرها ، ويختار الموظفون الاداريون فى جمعيات التجزئة من قسم الحاسبات أو قسم المراجعة عادة ويمرون بنفس مراحل التدريب ، لكن أهم من التدريب الرسمى الخبرة المكتسبة أثناء العمل more important than formal training is the experience obtained in the course of the work.

ومن أوجه الضعف فى الحركة التعاونية أنه لا تتوافر فيها مناصب الصف الثانى التى تسند لشاغلها مسئوليات معينة وتتطلب منهم التفكير والاقدام والخبرة ، ومنشأ ذلك انصراف لجان المراقبة عن تقديم المساعدة اللازمة ، وعدم رغبة المديرين فى تفويض السلطة لمرؤوسيهم وعندما يرقى موظف شغل وظيفة غير رئيسية لمدة طويلة الى منصب السلطة فلن يسلك الا نفس السبيل متبعا نفس الطرائق الثابتة بلا رغبة فى التغيير ، وهناك

استثناء من هذه القاعدة المتادة يتمثل فى جمعية تجزئة تقدمية أقدم السكرتير المدير فيها على تفويض سلطاته فعين عدة مساعدين شخصين شبان لهم القابلية على الالمام الواسع بأعمال الجمعية واكتساب الخبرة فيها ، وامتطاع السكرتير المدير بهذه الوسيلة أن يركز اهتمامه على المسائل الهامة الخاصة بالسياسة والتنسيق واتباع سياسة تجارية أكثر ابتكارا ، واستطاع أيضا بهذه السياسة أن يحتفظ للجمعية بموظفيها ذوى الكفاءة والقدرة ، وأتاح لمساعديه فرصة التدريب العملى على الادارة بشكل يفوق كثيرا ما يتاح عادة لموظفى المكتب ، وهذه خطة يمكن اتباعها فى جمعيات التجزئة وجمعيات الجملة على السواء .

وبينما يستحيل رسم خطة موحدة للتدريب ، فهناك بعض طرائق يمكن اتباعها تجريبيا مثل وضع نظام تدريب للموظفين على الادارة ، وتجنيد عدد معين من خريجى الجامعات واعطائهم نوعا من خبرة « بعد التخرج Graduate trainee » ، وهى طريقة أصبحت منتشرة فى المنشآت الكبيرة ، وكبديل لهذه الطريقة — أو بالاضافة اليها — تتاح الفرصة للموظفين الذين يرجى منهم التقدم كى يحصلوا على تدريب جامعى مناسب فى الادارة التجارية أو الصناعية ، لكن تثير هذه الطريقة نفس الصعوبات التى سبق ذكرها وأهمها أن يترك الموظفون خدمة الحركة بعد فترة التدريب ، وأخيرا فمن أهم وأخطر أوجه الضعف فى تجنيد الموظفين الاداريين أن معظمهم يعينون فى سن اتمام الدراسة الأولية ولذا فهم غير مؤهلين للاستفادة من التدريب الفنى العالى الا اذا كانوا ذو كفاءة استثنائية

Unless they are exceptional persons, not well qualfied to profit by higher technical training.

٥ ــ الحوافز

Incentives

تتفاوت أهمية الحوافز المالية المباشرة فى الصناعة حاليا تفاوتا كبيرا، تدفع معظم المنشآت الرأسمالية حافزا ماليا مباشرا للادارة العليا فى شكل مكافآت على النتائج . أو نتيجة لأن كبار المسئولين التنفيذيين يملكون أسهما كثيرة فى المنشأة ومن ثمة يأخذون نصيبا من الأرباح ، وهذا هو المعتاد فى الغالب ، أما فى الشركات العامة فالاتجاه الغالب نحو شغل مناصب الادارة بموظفين ينالون مرتبات ولا يرتهن دخلهم مباشرة بنتائج أنشطة الشركة ولا تختلف بنجاحها .

ومن الحوافز غير المالية للنشاط الانتاجى تنفرد الحركة التعاونية بحافز خاص بها هو الشعور بالغرض الاجتماعى The sense of sccial purpose ، فيرغب المدير فى تقديم مزيد من العمل والطاقة لأنه يؤمن بأهداف الحركة ويشعر بالتضامن معها Sense of solidarty ويصعب جدا قياس قوة هذا الحافز الذى يتفاوت كثيرا من فرد لآخر ، ولا شك أنه لدى قادة الحركة من غير المتخصصين أقوى مما لدى الخبراء والمديرين الفنيين ، وهناك عدد من الموظفين قد لا يحركهم الحماس لقضية التعاون لكنهم يشعرون بالسعادة حين يخدمون منظمة مسئولة اجتماعيا أكثر منهم حين يقدمون مهاراتهم لزيادة أرباح الرأسماليين .

ولعل أهم الحوافز غير المالية هو حافز « الاعتزاز الوظيفى Professional pride » وهو شعور مشترك بين العاملين فى مشروعات تعاونية وفى مشروعات غير تعاونية ، وينشأ هذا الشعور أساسا من اهتمام وعناية كامنين فى الادارة الصناعية والرضا النفسى حين تصل

المسئولية وحل المشكلات ، وفى هذا يقول مدير قسم انتاجى فى جمعية تعاونية : « لم أنل أى مكافأة على[1] جهودى الخاصة وقدرتى على الابتكار ، ولا أريدها ، وكل ما أريده هو أن أثبت سلامة أفكارى الخاصة ، وما يضايقنى هو أن يرفض أعضاء مجلس الادارة الاقتراحات الفنية الجديدة » .

وفيما يلى نص ما يقوله المدير باللغة الانجليزية :

I have not met with any recompense for my inventiveness and special efforts. I do not want it, but only want to prove the soundess of my own ideas. What depresses me most is when good technical proposals are turned down by the directors.

ويقوى هذا الحافز كثيرا شعور الفخر للعمل فى منشأة تحظى باعجاب المجتمع بسبب تقدميتها فنيا وتجاريا واجتماعيا ، وتوجد منشآت رأسمالية كبيرة وكثيرة يقوى فيها هذا النوع من حافز الولاء والاعتزاز بمنجزاتها .

ومن الحوافز الشائعة بين الموظفين فى صفوف الادارة الدنيا حافز فرص الترقية ، وهو حافز مالى فى بعضه وغير مالى فى بعضه الآخر ، ويتوق كثيرون للترقية سعيا لتوسيع نطاق نشاطهم ونفوذهم فى المقام الأول ، بينما تحتل الرغبة فى زيادة المرتب المقام الثانى فى الاعتبار ، وهناك من هم على العكس من ذلك يكون لديهم الحافز المالى متفوقا على الحافز غير المالى

The financial is stronger than the non-financial motive

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى :

Consumers, Cooperation in Great Britain by Carr. Saunders and Others. Published by George Allen & Unwin Ltd. P. 320-321.

وظلت الحركة التعاونية زمنا طويلا تعارض الاعتماد على الحوافز المالية لحد كبير . وقد تدفع أجور العمال بالقطعة Piece rates والبائعين بالعمولة Canvassers by commission ، لكنها تمنح العاملين فى السلك الادارى مرتبات محددة دون مكافآت ودون اشراكهم فى فائض الربح سوى أن مرتبات مديرى الأقسام فى تجارة التجزئة تحدد — باتفاق جماعى Collective agreement — على أساس يستند الى حركة أقسامهم بحيث يتوافر لهم حافز مالى مباشر لزيادة حركة أقسامهم التجارية ، ولا يوجد أى سبب يمنع من استخدام الحوافز المالية على نطاق واسع فى التنظيمات ذات الشكل التعاونى ، فلا يتعارض منح مدير الانتاج مكافأة على اقتصاده فى النفقات مع المبادىء التعاونية واذا أرادت الحركة تفادى الاعتماد على الحوافز المالية المباشرة فلا سبيل أمامها سوى الاحتفاظ بموقع تنافسى كفء كى تظل الحوافز غير المالية فيها أعظم قوة مما فى المنشآت الرأسمالية المماثلة لها ، ويلاحظ أن أحد الحوافز غير المالية الذى تنفرد به الحركة التعاونية ويميزها عن غيرها وهو شعور خدمة المجتمع قلت فاعليته فى الوقت الحاضر وأصبح محدود الأثر، وليس المستوى الفنى التعاونى بوجه عام فى وضع يعمل معه على تقوية شعور الاعتزاز الوظيفى ، وكثيرا ما يعلن المديرون الآتون من خارج الحركة عدم رضاهم عن التقدم الفنى ، ويضاف الى ذلك كله الرقابة الشديدة التى تفرضها اللجان على الأنشطة الادارية ، وأهم من ذلك أيضا أن الصف الثانى من المديرين لا تسند اليهم سوى مسئوليات محدودة جدا بالاضافة الى أنهم مكبلون باللوائح ، وهكذا بدلا من أن تكون الحوافز غير المالية أكثر فعالية فى الحركة التعاونية كما هو منتظر نجدها فى الواقع أقل فاعلية .

وفى مؤسسة لا تعتمد على الحوافز المباشرة تصبح امكانية الترقية كمكافأة على الخدمة بفاعلية وكفاءة أهمية خاصة ، وهنا أيضا نجد السياسة

التعاونية ليست كما ينبغى أن تكون عليه[1] فتجرى الترقية بالأقدمية أكثر منها للكفاءة

Too much promotion by seniority instead of for efficiency.

وعندما تحدث الترقية للكفاءة فانما هى كفاءة فى الأعمال الروتينية العامة لا كفاءة الابداع **routine ability rather than for initiative.**

وحساب القدرة على التخيل والابداع أقل من حساب القدرة على ملء مكان فى نظام موضوع ومرتب مقدما ، ويضعف من الناحية المالية لحافز الترقية أن زيادة المرتبات فى المناصب العليا ليست كبيرة ، والفروق المالية بين الوظائف قليلة التدرج فى المشروعات التعاونية عنها فى المشروعات غير التعاونية ، وتجرى الترقيات للمناصب العليا ببطء شديد عادة ولا تعمل مخصصات كافية لزيادة المرتبات كبديل عن الترقية اذا لم يمنح فرص الترقية بسرعة كافية[2] ، ويدفع ذلك الموظفين الأكثر طموحا الى البحث عن عمل آخر بعد قضاء فترة فى العمل التعاونى •

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن هناك من يشير الى وجود حافز من نوع خاص هو الرشوة !! Bribery ، ويوجه تجار القطاع الخاص التهمة للحركة التعاونية بانتشار الفساد فيها ، ومن المهم تحقيق هذه التهمة لنرى مدى الصدق فيها وتعنى الرشوة دفع مبلغ لموظف للتأثير فى أعماله بشكل قد يضر المشروع الذى يعمل به ، وأكثر ما يحتمل فيه حدوث الرشوة هو ميدان الموظفين المسئولين عن الشراء أو اصدار الطلبات ، وحيثما تقع الرشوة سواء فى مشروع تعاونى أو محلى أو حكومى أو خاص فأثرها واحد وضار لأنها تحول المتاجرة عن مسارها الاقتصادى

---

(١) انظر ويب « الحركة التعاونية الاستهلاكية » .

(٢) اتبعت جمعية الجملة الانجليزية منذ ١٩٣٦ سياسة جديدة بموجبها يعاد النظر سنويا فى مرتبات الموظفين الذين لا يخضعون لاتفاقات جماعية .

وعن أكثر الترتيبات فعاليةوكفاءة، وتمتنع شبهة الرشوة عن جميع المعاملات داخل الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا لا بسبب توافر أمانة استثنائية فى الموظفين التعاونيين ، بل لأن الحافز غير متوافر ، فلا يرشو البائع مشترى الا اذا دفعت المنشأة التى يمثلها هذه الرشوة ، أو اذا كان يتلقى عمولة ضخمة على المبيعات ، ولا تتوافر هذه الاغراءات فى الحركة التعاونية .

وينحصر احتمال حدوث الرشوة فى الحركة التعاونية الاستهلاكية فى المعاملات بين الجمعيات التعاونية والمنشآت الخاصة ، وهى تقل وفقا للاحصائيات المنشورة عن نصف مجموع حجم التعامل، والمواضع الرئيسية التى تحدث فيها هى حيث يشترى مندوبو مشتريات جمعيات الجملة ومندبو مشتريات جمعيات التجزئة من مصادر غير تعاونية ، وينقص من امكانية حدوث الرشوة حسن اختيار مندوبى مشتريات جمعيات الجملة . ومما لا شك فيه أنه توجد امكانية حدوث بعض حالات الرشوة فى جانب مندوبى مشتريات جمعيات الجملة وتوجد امكانية حدوث بعض حالات الرشوة فى جانب مندوبى مشتريات جمعيات التجزئة ، لكن المشتريات المباشرة التى تشتريها هذه الجمعيات من تجار القطاع الخاص لا تزيد عن ٢٠٪ من جملة معاملاتها ، ونظرا لأن سلم المرتبات التعاونية أقل ارتفاعا وفروقا منه فى القطاع الخاص فان مرتبات كبار الموظفين فى التعاونيات تقل عن مرتبات أمثالهم خارج الحركة ، وتزيد بالتالى الاغراءات أمامهم بأن يضيفوا الى دخلهم شيئا عن طريق قبول الرشاوى ، لكن الارتباط الوثيق بين مندوبى الشراء الرئيسيين وبين لجنة الادارة فى جمعيات التجزئة يجعل الرشوة الدائمة المنظمة أمرا صعبا ، وقد يقال أن لجنة الادارة ذاتها يجوز أن ترتشى أو تدخل فى تيار الرشوة ، وقد حدث ذلك فعلا فى حالات قليلة ، غير أن الدعاية

الواسعة التى تلقاها شـئون الجمعيات التعاونية والرقابة الدقيقة التى يفرضها الأعضاء على الفساد من هذا النوع يستبعدان حدوث الرشوة على نطاق واسع ، وتحدث فى القطاع الخاص أحداث من هـذا النوع وممارسات غير سليمة لا يسمح بحدوثها فى الحركة التعاونية ، ولا شـك أن كثيرا من مندوبى المبيعات فى القطاع الخاص يحصلون على طلبيات من مندوبى مشتريات جمعيات التجزئة لا بالرشوة المباشرة ولكن بطرق ماكرة هى خليط من المديح والتقرب بالهدايا الصغيرة وتقديم المشروبات وما شابه ذلك ، وتلتفت الحركة التعاونية الى هذه الأمور وتفرض عليها رقابة حازمة أكثر فى الغالب مما يفرض فى ميدان دوائر الأعمال الأخرى، وتعتبر الحركة التعاونية كثيرا من الممارسات والعادات المقبولة عادة فى المشروعات الخاصة نوعا من الرشوة .

٦ ـ حسابات الرقابة

Control Accounts

اذا أراد مجلس الرقـــابة Controlling board فى المشروع الصناعى أن يفرض رقابة فعالة على ادارته ففى مقدمة الطرائق الفعـالة فى هذا الشأن التسجيل المنظم والمستمر للأوضاع الماليـة والتجارية ، وتطورت فنون حسابات الرقابة وأصبحت أكثر رقيا وتقدما مع تطـور المشروعات الصناعية الكبرى .

وتتلقى جمعية تجارة الجملة البيانات المالية التفصيلية من المصانع الانتاجية وأقسام البيع أسـبوعيا ويتسـلمها مكتب المحاسب فى المقـر الرئيسى ، وتعد جمعية تجارة الجملة بيانا ماليا شهريا فى شكل كتيب من ٣٠٠ صفحة يحتوى جدولا للمخزون والمبيعات لدى كل مصـنع انتاجى وكل قسم توزيعى أو خدمى مع أرقام مقارنة عن العام السـابق والنسب المئوية للتغيير ، وتجمع بيانات تفصيلية لكل مصنع انتاجى عن المخزون والمشتريات وعـدد ساعات العمـل والأجور والمصروفات التقديرية ، أما بالنسبة لأقسام التوزيع والخدمات فيعد عن كل قسـم تحليل سنوى للمصروفات ويقدم للجنة المختصة ، وتكمن نقطة الضعف الرئيسية فى نظام المراقبة فى عـدم كفاية أعـداد موظفى التكاليف Inadequancy of the costing staff وانغماسـهم كثيرا فى العمل الروتينى بما لا يتيح لهم نقد العمليات بتطبيق مبادىء التكاليف Apply costing principles.

وتتفاوت حسابات الرقابة فى جمعيات التجزئة بتفاوت حجم وكفاءة الجمعية ، ففى الجمعية الكبيرة نوعا وذات النظـام الحـديث تتضمن

حسابات الرقابة الأسبوعية التى تقدم الى مجلس الادارة التفصيلات الآتية :

١ ـ حسابات المتاجرة Trading accounts التى تحتوى على بيان مجمل المبيعات مع تحليلها لكل قسم ولكل فرع ومقارنتها بالمدد السابقة .

٢ ـ حساب الربح الاجمالى التقديرى لكل قسم
Estimated gross profit

٣ ـ حساب تكلفة Costing record للأقسام الانتاجية ولسبة الانتاجية (المخابز ، الجزارة ، منتجات الألبان ، اصلاح الأحذية) ، وتتاح ـ الى جانب هذه الكشوف المستديمة ـ بعض أنواع الرقابة لكل فترة محاسبية منها « حساب التسرب Leakage account » . وهناك من يقرر أنه قد انتقص من أهمية هذا النوع من الرقابة تطور أشكال حسابات الرقابة المستديمة الحديثة ، لكنه مازال هذا النوع من الرقابة يستعمل على نطاق واسع فى الحركة التعاونية وأدخلت عليه تحسينات بحيث يستحق منا أن نقدم وصفا له :

يقوم هذا الحساب على توحيد قاعدة للقياس المشترك Common basis of measurement تطبق على جميع السلع وهى قاعدة سعر البيع بالتجزئة ، فيقيد على كل فرع أو قسم قيمة بضائع افتتاح الفترة والبضائع التى ترد اليه أثناء الفترة المحاسبية ، وتقيد كلها بسعر البيع ، ثم يقيد لحساب الفرع أو القسم المبيعات أثناء المدة والبضائع فى ختام المدة ، فاذا ظهر رصيد مدين (مع اجراء التصحيح الذى يتطلبه التغيير فى أسعار البضائع أثناء تخزينها فيسمى هذا الرصيد « تسرب Leakage » الفرع أو القسم ، وقد يرجع الى أسباب متنوعة

مثل الخطاء فى النقدية المحصلة أو سرقة أو اختلاس البضائع أو الانكماش أو التبخر أو العجز عند تقسيم البضائع أو الكسر أو خسارة السلع القابلة للتلف ، أو بيع البضائع الراكدة والمتقادمة بسعر مخفض ، ولا يظهر عادة تسرب فى بعض الأصناف (المعلبات والأحذية مثلا) أما فى البضائع الأخرى (مثل المأكولات والوجبات المطبوخة) فلا مفر من بعض التسرب القليل ، ولا يحدث تسرب « سلبى **Negative** » الا اذا كان البائعون لا يعطون المستهلكين حقهم كاملا ، ويسمح حساب التسرب لأعضاء مجلس الادارة بالتعرف على البضائع أو الغش أثناء تداول السلع من خلال الأقسام والفروع ، لكن يجب الاعتراف بأنه يوفر نوعا من الرقابة على بعض أوجه عدم الكفاءة ولا يعتبر اجراءا ايجابيا للرقابة على كفاءة الادارة ، ويؤدى تصعيد حساب التسرب الى مستوى المعيار الرئيسى لقياس كفاءة الفرع الى نتائج غير سارة ، اذ قد يدفع مدير الفرع الى أن يتعمد تجنب أنواع السلع ذات التسرب الكبير ويحاول الاقتصار على بيع السلع ذات معدل التسرب المنخفض ، أو يحاول خفض التسرب على حساب المستهلكين بانقاص الوزن أو حتى زيادة الأسعار ، ولا نحتاج الى التأكيد على أن كل ما من شأنه اثارة الشك بين البائع والمشترى فى جمعيات التجزئة له عواقب وخيمة جدا على الحركة التجارية ، ويمكن تجنب هذه العواقب بالاستخدام الذكى لحساب التسرب مع الاعتراف بأن زيادة المبيعات والتوسع فيها هما الدلائل الأصلح لقياس قدرة مدير القسم أو الفرع من حساب التسرب عنه فى حالة انخفاض معدل هذا التسرب ، ويحسن تقسيم حساب التسرب حسب أنواع السلع اذ يمكن بسهولة معرفة مصدر التسرب وعقد مقارنة عادلة بين ادارات الفروع التى تختلف فيها طبيعة التعامل بعض الاختلاف .

ويعمل جرد كل مدة محاسبية ــ وهى ستة شهور فى العـادة ــ وهو ضرورى لاعداد ميزانية الأصول والخصـوم من ناحية واعـداد حساب التسرب من ناحية أخرى ، ومازال اجراء هذا الجرد فى كثير من الجمعيات مسئولية أعضاء مجلس الادارة ، لكن الاتجاه الآن نحـو اسناد هذا العمل الى موظف دائم مستقل .

وتتبع الجمعيـات الكبيرة طرائق حديثة لرقابة المخزون ، ويعطى المخزون فى أقسام البضائع الجافة علامة رمزية Code mark تبين اسم المنتج والسلعة والمدة التى وردت فيها والفاتورة وسعر البيع ، ويسمح ذلك بسهولة قيد المخزون ، كما يسمح للمديرين ــ بعد تلخيص مناسب ــ بالتعرف على المدة التى ظلت البضاعة خلالها مخزونة ، فيعرف المخزون القديم والسلع بطيئة التصريف ، ويسهل هذا الترقيم أيضا عملية الجرد ، وتمسك الجمعيات سجلات تفصيلية لأقسام الأغـذية بحسب الأنواع وتقيد المشتريات والمبيعات اجمالا ، وتتبع كثير من الجمعيات نوعا بدائيا من رقابة الموازنة Elementary form of budgetary control ويحدد المدير حجم ونوع وحركة مخزون كل قسم أو فرع .

٧ ـ خاتمة

Conclusion

تعانى الحركة التعاونية الاستهلاكية من مشكلات ادارية الى حد كبير ما تعانيه الصناعة كلها بوجه عام ، ولكن تزداد هـذه المشكلات صعوبة التعاونيات لأسباب تنظيمية خاصـة بسبب التكامل الجـانبى المعتاد فى المشروعات التعاونية ، ويبدو أن التنظيم الادارى الحالى لكثير من الجمعيات ـ بما فيها جمعيات الجملة القـومية يؤدى الى زيادة صعوبات التكامل الجانبى الواسع بسبب المركزية التى لا مبرر لهـا وتحديد سلطات المديرين ـ كما يؤدى الى الفشـل فى الاستفادة من المكاسب الكبيرة للتكامل واسـع النطاق وما يتيحه خاصة من اقـامة ادارات خدمات جيدة التجهيز وادارات متخصصة وادارات البحـوث ويجب أن يكون من سياسة أعضاء مجلس الادارة تشجيع الثقة الذاتية Self-confidence لدى المديرين ، وأن تمتد سـياسة الثقـة هـذه بحيث تحكم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين كما نرجو أن نوجـه الأنظار الى أن وقوع أخطاء عارضـة ـ بشرط التزام المدير بالسـياسة العامة التى رسمها مجلس الادارة ـ أقل خطـورة وايذاء من تحجيم قدرات المديرين على الابداع والاقتحام وحصرهم داخـل شـبكة من الاجراءات الرقابية تحيط بهم وتشل حركتهم .

وتبذل الجمعيات جهودا محمودة لتقليل آثار الامتيازات الطبقية عند تعيين الموظفـين وتدريبهم ، لكنها ـ كغيرها من بعض تنظيمـات الطبقة العاملة الأخرى ـ كثيرا ما تفشـل فى الاعتراف بالحاجة الى التدريب الكافى وأهميته فى اجتذاب أشخاص ذوى قدرات عالية وتضطر

الجمعيات الى تعيين موظفين مدربين مهنيا فى أقسام معينة مثل أقسام الهندسة والمعمار والصيدلة والبحوث العلمية ، لكنها تتناسى أن مهنا كثيرة أخرى مثل فن البيع ، والصحافة والاعلان ، وبحوث السوق ، وحسابات التكاليف تتطلب فى الظروف الحديثة درجة عالية من التأهيل المهنى ، ويلاحظ أن التدريب الداخلى محدود جدا بطبيعته نظرا لنقص مناصب الصف الثانى فى الادارة وعزوف الادارة العليا عن تفويض السلطة ، وتحتاج الجمعيات الكبيرة الى وضع نظام تدريب يمد المديرين بخبرة واسعة ومرونة فى الأداء كما تحتاج الى طريقة منظمة لاختيار موظفين شبان ذوى مقدرة وحسن استعداد .

وتعارض الحركة لأسباب تاريخية مبدأ منح الأجور طبقا للنتائج **Payment by results** ، واقامة نظام درجات وترقية يمنح علاوات كبيرة ويتضمن فوارق كبيرة بين أجور مختلف الدرجات ، وايجاد مناصب عليا ذات مرتبات كبيرة كنوع من الحوافز للموظفين الاداريين . وقد يكون من بين الملاحظات الجديرة بالتسجيل أن من بين العوامل الأساسية التى من أجلها تستبقى الحركة التعاونية المديرين الأكفاء الذين يستطيعون الحصول على مرتبات عالية فى خارجها . أسباب رئيسية أولها شعور الولاء **Loyalty** لدى هؤلاء ازاء الهدف الاجتماعى للحركة ، وثانيا ميزة ضمان العمل **Greater security of tenure** ، لكن رغم احتفاظ الحركة بالموظفين ذوى المقدرة فهى لا تتيح لهم دائما الفرصة والظروف التى تمكنهم من اظهار كفاءتهم بالكامل ، ولا توجد أسباب تمنع الحركة من الاستفادة من استخدام الحوافز المالية المباشرة ، لكن الحاجة لن تكون شديدة لهذه الحوافز المالية اذا أحسنت الحركة استغلال الحوافز غير المالية واذا رسمت نظاما أفضل للترقية لأن المدير الذى يحرم من الاهتمامات والامكانيات الوظيفية يحصر اهتمامه بالطبع فى مرتبه .

A manager deprived of professional interests and possibilities of development becmoes, very naturally, mainly interested in his salary.

ومن أسباب فرض مجلس الادارة رقابة صارمة على المديرين عدم وجود نظام حسابات رقابة مناسب وكاف ، فاذا توافرت طريقة حسابات رقابة وتكاليف أفضل من الموجودة الآن أمكن منح المديرين حرية أوسع فى التصرف دون أن يفقد مجلس الادارة رقابته على كفاءة العمل بالجمعية، ويلاحظ أن أوجه الضعف هذه عارضة لا أصيلة فى النظام التعاونى ، ولا نشك فى أن المشروعات التعاونية قادرة على علاجها •

الفصل الخامس

التنظيمات التعاونية والوظيفة التسويقية

التعاونيات والتخطيط القومى

يجمع علماء التنظيم التعاونى فى شتى أنحاء العالم على أهمية الدور التنموى الذى تقوم به التنظيمات التعاونية وعلى رأسها الاتحادات التعاونية[1] المركزية من أجل تحقيق التطور والتقدم للقطاعات المشرفة عليها ، ومن بين هذه المهام بذل الجهود التى تساير التطورات العلمية الحديثة بحيث تأخذ الحركة التعاونية مكانها اللائق فى ظل المنافسة العاتية التى تعتبر من أبرز سمات مجتمعنا الدولى المعاصر ... كما يتفقون على ضرورة تركيز الجهود نحو تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية للأعضاء التعاونيين .

وأى جهد أو نشاط لا يتركز حول ذلك المفهوم ... أو يتم بدون النظر الى عائد هذه الجهود على الأعضاء التعاونيين فان هذا يجافى منطق التعاون ويبعد تماما عن مفهوم النشاط التعاونى وأهدافه ... وهناك اجماع على أن أشباع رغبات التعاونيين المشروعة وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية هو المبرر الحقيقى من وجود التنظيمات التعاونية والاتحادات المركزية بصفة عامة ، والتسويق التعاونى بصفة خاصة ... فالأعضاء التعاونيون هم المحور الذى تدور حوله معظم نشاطات الأعمال التعاونية، ابتداء من الجمعية المحلية وانتهاء بالاتحادات المركزيةوالاتحادات العامة ... حيث تلعب تصرفات كافة وحدات البنيان التعاونى دورا أساسيا فى العملية التسويقية وبدون فهم هذه الحقيقة تصبح الأعمال التى يقوم بها أى شخص أو مجموعة من الأشخاص فى أى وحدة من

---

(١) للتعرف على مزيد من دور التنظيمات التعاونية فى التنمية نرجو التكرم بالرجوع الى مرجعنا « التنمية التعاونية والتطبيق المصرى » .

وحدات البنيان التعاونى تصبح الموارد الاقتصادية عرضة للضياع ، أو عدم الاستخدام الأمثل الذى قد يؤدى الى تخلف الحركة اجتماعيا واقتصاديا ، وهذه نتيجة منطقية حيثما لا يتحقق الانتاج وفقا لمعدلات النمو المستهدف .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركة التعاونية المصرية أشد ما تكون حاجة الى اعادة تنظيمها لكى تساير الثورة الادارية المعاصرة التى تتطلب ضرورة تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات حتى يمكن أن يتم التعيين لهذه الوظائف فى ضوء المواصفات العلمية للكفاءات الفنية والادارية المتخصصة والقادرة على انجاز الأعمال وفقا لمعدلات الأداء المتعارف عليها فى هذا الشأن ، وبالتالى زيادة الكفاءة الانتاجية وتدعيم البناء الاقتصادى والاجتماعى فى التعاونيات ابتداء من الجمعيات المحلية التى ينبغى أن تنشأ على أسس سليمة لكى تكون القاعدة الصلبة للبنيان التعاونى القطاعى ثم البنيان التعاونى المتكامل الذى ينبغى أن يكون رأس الحركة التعاوية بشتى قطاعاتها .

ومما يسعد الحركة التعاونية المصرية أن الدولة اتهجت مبدأ التخطيط القومى[1] المركزى لتحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، نذكر منها هذه الأهداف التالية :

* تحقيق معدلات نمو مناسبة تضمن رفع متوسط مستوى الدخل للفرد فى المجتمع .

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى الخطة الخمسية الثانية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (١٩٨٧ – ١٩٩٢) وعلى وجه الخصوص القسم الخاص بالقطاع التعاونى وما تضمنته الخطة من مجالات وأنشطة ومشروعات ليؤدى قطاع التعاون دوره جنبا الى جنب مع المشروعات الاقتصادية العامة والخاصة .

* خلق أعداد مناسبة من فرص العمل المنتجة .

* تحسين ميزان المدفوعات وذلك بالحد من الاستيراد وتعظيم التصدير وذلك بالعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المحلية المتاحة .

* تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا على صعيد الجمهورية .

وحيث أن الاقتصاد القومى المصرى يعتمد على قطاعات رئيسية ثلاثة هى :

- القطاع العام .
- القطاع الخاص .
- القطاع التعاونى .

أصبح لزاما على كل من هذه القطاعات أن يحدد ويلعب دوره المرسوم فى الخطة الخمسية وفى حدود الموارد المتاحة وتلك التى يمكن تدبيرها .

وبنظرة اجمالية للقطاع التعاونى نجد أنه من أجدر هذه القطاعات للمساهمة الحقيقية فى تحقيق الأهداف المنشودة وذلك لعديد من الأسباب منها :

- حجم العضوية .
- الانتشار الجغرافى الواسع .
- التنوع فى الأنشطة من انتاجية وخدمية والتى يمكن اذا تم التكامل بينها بشكل مدروس تحقيق مزيد من الانجازات والوفورات .

- توافر الاستثمارات اللازمة لمزيد من المشروعات لدى عدد كبير من الجمعيات التعاونية •
- امكانية مساهمة الحركة التعاونية فى تحقيق الأمن الغذائى والاسكانى والملبس وهى ما يغطى القاعدة العريضة من الجمهور لتحقيق الاكتفاء الذاتى والمساهمة فى التصدير للخارج •
- امكانية القطاع التعاونى المساهمة فى محاربة الغلاء السائد وذلك بتوفير السلع والخدمات بأسعار تعاونية •

ولا يمكن أن يتأتى ذلك الا اذا قامت الحركة التعاونية باعداد الخطط والبرامج التفصيلية والتى تحدد الموارد الذاتية المتاحة وتلك المطلوب تدبيرها وتوقيتات التنفيذ ــ الخ •

ونوضح فيما يلى واقع الحركة التعاونية فى مصر بشكل اجمالى فى حدود البيانات المتاحة عن القطاعات التعاونية الخمسة حتى عام ١٩٨٧ :

اولا ــ التعاون الزراعى :

عدد الجمعيات : ٦٣٦٠ جمعية •

حجم العضوية : ٤٢٤٦٥٥٨ عضوا •

رأس المال : ١١,٧٥٨,٢٥٩ جنيها •

والودائع والأرصدة

بالبنوك : ٨٣,٦٠٦,٤٥١ جنيها •

مدخرات الأعضاء فى بنوك التنمية والائتمان الزراعى : ١٢٠٠ مليون جنيه •

حجم النشاط السنوى : ١٢٦٧ مليون جنيه .

حجم الاستثمارات فى الخطة الخمسية ٨٧ ـ ١٩٩٢ : ٥٣ مليون جنيه .

ثانيا ـ التعاون الانتاجى :

عدد الجمعيات : ٣٦٤ جمعية .

عدد الأعضاء : ١٢٩٥١٨ عضوا .

رأس المال : ٣٢٣٥٤٧ جنيها .

الاحتياطى القانونى : ١٦,٣٥٠,٩١٠ جنيها .

الأصول الثابتة : ١٩,٩٨٠,٦٠٥ جنيها .

حجم النشاط السنوى ٢٦٤,٦٤٥,٢٨٦ جنيها .

ثالثا ـ التعاون الاسكانى :

عدد الجمعيات : ١٤٥٩ جمعية .

حجم العضوية : ١,٥ مليون عضو .

حجم النشاط حتى ١٩٨٧ :تنفيذ ١٢٠ الف وحدة سكنية بتكلفة تقديرية ١,٤ مليار جنيه تشمل ١٣٪ من الوحدات المستهدفة للاسكان الحضرى.

تستهدف الخطة الخمسية الثانية ٨٧/٨٨ ـ ٩١/١٩٩٢ انشاء ٢٣٨ ألف وحدة سكنية تعاونية بنسبة ٢٣,٨٪ من المستهدف وهو مليون وحدة سكنية .

رابعا ـ التعاون الاستهلاكى :

عدد الجمعيات : ٩٨٦٢ جمعية .

حجم العضوية : ٥٠٤٠٢٩٢ عضواً •

حجم النشاط السنوى : ٣٦٠ مليون جنيه •

الاستثمارات فى الخطة ٨٧ ــ ١٩٩٢، ٢١ مليون جنيها بهدف زيادة حجم النشاط الى ٤٥٠ مليون جنيه •

خامسا ــ التعاون السمكى :

عدد الجمعيات : ٨٧ جمعية •

حجم العضوية : ٨٦٢٠١ عضواً •

رأس المـــال : ٤٩٥,٥٠٧ جنيها •

الاحتياطيات : ٢,٠٤١,٥٤٣ جنيها •

حجم النشاط السنوى . ٨,١٩٢,٢٦٨ جنيها •

القطاع التعاونى والخطة الخمسية الثانية

فيما يلى دور كافة أنشطة القطاع التعاونى على ضوء ما ورد فى الخطة الخمسية الثانية ٨٧ ـــ ١٩٩٢

أولا ـــ التعاون الزراعى :

١ ـــ قيام التعاونيات الزراعية بدور رئيسى فى مجال التنمية الزراعية بأن تتولى الجمعية التعاونية فى القرية فى اطار خطة التنمية وضع برنامج التجميع الزراعى والتركيب المحصولى فى القرية وكذلك وضع الدورة الزراعية موضع التنفيذ بما يتناسب مع الهيكل المحصولى وظروف القرية.

٢ ـــ التأكيد على دور التعاونيات الزراعية فى نشر خدمات الميكنة الزراعية وفقا لما نص عليه قانون التعاون الزراعى رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ تشجيع تأسيس جمعيات تعاونية متخصصة للميكنة على مستوى القرية وكذلك على مستوى المركز لخدمة الأعضاء مع قيام بنوك القرى بالتمويل اللازم لتشغيل تلك الجمعيات حتى تتم الميكنة بجميع المساحات المنزرعة حسب متطلباتها مع ماكينات الرى وآلات مقاومة الآفات والدراس والمعدات الزراعية الأخرى .

٣ ـــ التعاون مع أجهزة وزارة الزراعة فيما يتعلق بالارشاد الفنى واستخدام أحدث أساليب الزراعة ووضع برامج لزيادة الانتاج وتحسين خواصه عن طريق اجراء التجارب الخاصة بالتسميد وكذلك اعداد البرامج التى تكفل تحسين وتطوير وسائل الرى والصرف .

وقد تضمنت الخطة بالنسبة للتعاونيات الزراعية المشروعات والأنشطة التالية :

(ا) فى مجال الانتاج النباتى :

* مشروعات للميكنة الزراعية بهـدف توفير الآلات الزراعية الكافية للقيام بعمليات الخدمة المطلوبة فى التوقيتات المناسبة وذلك للتغلب على مشكلة نقص العمالة .
* انشاء مراكز التدريب والصيانة للآلات الزراعية والتى يمكن توفيرها تحقيقا للاستفادة منها واطالة العمر الافتراضى .
* مشروعات تسويق الخضر والفاكهة وهى الحاصلات سريعة التلف لتحقيق أقصى استفادة للزراع وتشجيعهم على زراعتها والعناية بها .
* مشروعات التصنيع الزراعى للاستفادة من كامل الانتاج وتقليل نسبة الفاقد والتالف .

(ب) الانتاج الحيوانى :

* مشروعات تسمين العجول على نطاق واسع لانتاج كميـة أكبر من اللحوم الحمراء حيث يبلغ الانتاج الحالى ١,٣ ألف طن فى حين يمكن انشاء مشاريع تعاونية بكل محافظة بطاقة ٤٠٠٠ رأس فى السـنة يرتفع بها الانتـاج الى حوالى ٤٠ ألف طن .
* مشروعات للتربية وخاصة للجاموس المصرى للمحافظة عليه ورفع انتاجيته .
* مصانع لمنتجات الألبـان للتغلب على المشاكل التسـويقية التى واجهت المنتجين خلال الخطة السابقة .
* مصانع لانتاج الاعلاف غير التقليدية تشـجيعا للزراع على الاستمرار فى مشروعات التسمين والتربية .

(جـ) الانتاج الداجنى :

* انشاء مصانع الاعلاف لتغطى النقص فى انتاجها لمواجهة طلب مزارع الأفراد التى تقدر بنحو ٢٠ ألف مزرعة .
* اقامة المجازر والثلاجات لدعم صناعة الدواجن واستثمارها وتحقيق الاستقرار لها .

ثانيا ـ التعاون الحرفى :

وقد تضمنت الخطة الخمسية الثانية فى مجالات التنمية فى التعاون الحرفى ما يلى :

* دعم نشاط التعاونيات الحرفية والانتاجية لصناعة الأحذية والمنتجات الجلدية الذى يحتل مركز الصدارة بين التعاونيات الحرفية والانتاجية .
* زيادة الانتاج الحرفى التعاونى المخصص للتصدير وخاصة منتجات خان الخليلى والمنتجات الجلدية والأثاث والملابس الجاهزة بما يمكن من تصدير منتجات حرفية تقدر قيمتها فى السنة الأخيرة من الخطة الخمسية الأولى بحوالى ١٢٠ مليون جنيه .
* التوسع فى انشاء ورش الحرفيين وأعضاء التعاونيات الحرفية وتجهيزها بالآلات والعدد والأدوات اللازمة وكذلك زيادة عدد الورش والوحدات الانتاجية التابعة للتعاونيات الحرفية.
* تجميع الورش الانتاجية الحرفية فى مجمعات صناعية وحرفية تعاونية على مستوى المحافظات حيث تتوفر لها الخدمات الضرورية .
* تعميم مراكز الخدمة للصناعات الحرفية التى ينشئها الحرفيون

والتعاون الانتاجى بالمحافظات المختلفة حسب احتياج كل محافظة وقد تضمنت الخطة انشاء واستكمال ١٥ مركز خدمة و ٧ وحدات بالمحافظات .

* التوسع فى انشاء مراكز تدريب الحرفيين وفقا لاحتياجات المحافظات وقد تضمنت الخطة انشاء ٦ مراكز بمحافظات الاسكندرية ودمياط والمنوفية والفيوم وسوهاج .

ثالثا ـ التعاون الاستهلاكى :

تستهدف الخطة الخمسية الثانية بالنسبة للتعاون الاستهلاكى الدخول فى المجالات الانتاجية بأن تتولى الجمعية العامة للسلع الاستهلاكية اقامة المصانع لانتاج السلع والمواد الغذائية اللازمة للجمعيات المنتمية اليها ومن المشروعات المقترح تنفيذها بالخطة ما يلى :

* مشروع تصنيع صلصة الطماطم بمحافظة الفيوم بطاقة ١٨ ألف طن سنويا .

* مشروع مصنع المكرونة بالقاهرة الكبرى بجوار احد المطاحن بطاقة ٥٠ الف طن سنويا .

* مشروع التعبئة والتغليف ويقوم على تزويد الجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية بوحدة كبيرة للتعبئة والتغليف واتاحة وحدات صغيرة لفروع هذه الجمعية وجمعيات المحافظات والجمعيات الكبيرة .

* مشروع مخازن التجميد والتبريد ويقوم على توفير عدد (٢) مخزن تبريد وتجميد بسعة اجمالية ٢٠٠ طن لكل منهما أحدهما فى القاهرة والأخرى فى الأسكندرية .

* مشروع المخابز الآلية ويهدف الى تزويد جمعيات المحافظات بمخبز آلى لكل منها بسعة انتاجية متوسطة .

* مشروع تدعيم اسطول النقل بالجمعية العامة للسلع الاستهلاكية .

رابعا ـ التعاون الاسكانى :

سجلت الخطة الخمسية الثانية الزمن المستهدف بأن يقوم التعاون الاسكانى خلال سنوات الخطة بدور أكثر فاعلية من دوره خلال السنوات التى انتهت بنهاية عام ٨٦/١٩٨٧ حيث يتولى تنفيذ ما يلى :

* اقامة نحو ١٢٠ ألف وحدة سكنية تبلغ نحو ١٣٪ من الوحدات المستهدفة للاسكان الحضرى وتبلغ تكاليف هذه الوحدات نحو ١,٤ مليار جنيه ويتطلب تحقيق هذا الهدف ما يلى :

- مساندة هيئة تعاونيات البناء والاسكان ليكون لها دور فعال فى دفع تلك الجمعيات لأداء دورها المطلوب فى توفير الوحدات السكنية لأعضائها وذلك بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى الاسكانى المركزى .

- قيام المحافظات بتشجيع التعاون الاسكانى واعطائه أولوية فى تمويل المشروعات السكنية من خلاله .

خامسا ـ تعاونيات الثروة المائية :

تضمنت الخطة الخمسية الثانية بالنسبة لتعاونيات الثروة المائية ما يلى :

* اقامة مشروعات الصيد ببحيرة السد العالى للتغلب على المشاكل التى واجهتها والتى أدت الى انخفاض الانتاج .

* توفير الامكانيات الانتاجية والتسويقية للدخول الى مناطق جـديدة •
* اقامة مشروعات المزارع السمكية على أسس اقتصادية وفنية سليمة •

سياسات الخطة الخمسية الثانية للتنمية للحد من مشاكل القطاع التعاونى:

ترتكز سياسات الخطة الخمسية الثانية لمواجهة المشاكل التى تعوق من تطور ونمو القطاع التعاونى بصفة عامة وبصفة خاصـــة للقطاعات التعاونية فى مجالات الزراعة والثروة المائية والمجال الحرفى والاستهلاكى والانتاجى على الوجه التالى :

* الحد من مشكلة التمويل بتوفير قدر مناسب من خلال الجهاز المصرفى مع تخصيص نسبة من المنح والقروض الأجنبية خاصة الميسرة منها فى تنفيذ مشروعات القطاع التعاونى •
* تمثيل القطاع التعاونى فى اللجان المتخصصة فى اعداد القرارات والاجراءات التى ترتبط بأنشطة هذا القطاع •

فى مجال التعاون الزراعى :

١ ـ توفير التمويل اللازم للمشروعات التعاونية من خلال الجهاز المصرفى مع تخصيص نسبة من المنح والقروض الأجنبية خاصة الميسرة منها فى تنفيذ مشروعات القطاع التعاونى •

٢ ـ تمثيل القطاع التعاونى فى اللجان المتخصصة فى اعداد القرارات والاجراءات التى ترتبط بأنشطة هذا القطاع •

٣ ـ تيسير اقامة المشروعات الاستثمارية المشتركة بين التعاونيات فى مجال التعاون الزراعى واتخاذ الوضع المناسب فى توزيع مستلزمات

الانتاج مع بنوك القرى والعمل على توفير النقد الأجنبى لدى الجمعيات التعاونية الزراعية العامة •

فى مجال الثروة المائية :

١ ــ يلزم توفير أدوات ومعدات ومستلزمات الانتاج السمكى ، والنقد الأجنبى اللازم لتمويل عمليات استيراد الآلات اللازمة للانتاج السمكى وتشجيع التعاونيات العاملة فى مجال الثروة السمكية على انشاء المزارع السمكية والمفرخات السمكية لانتاج الزريعة اللازمة لهــذه المزارع •

٢ ــ وقف التجفيف للبحيرات الشمالية التى تعتبر مزارع سمكية طبيعية والاكتفاء بما تم تجفيفه والتنسيق بين الأجهزة الحكومية والتعاونية لتحديد أسعار محفزة لحصيلة الصيد لتتمشى مع تكلفة الانتاج وتحقيق هامش ربح مناسب للصيادين ومقاومة النباتات المائية بمناطق البحيرات الشمالية وحوض النيل حتى لا يتعطل الصيد •

فى مجال التعاون الاسكانى :

١ ــ يلزم التوسع فى ادخال المرافق لأراضى الدولة الصالحة للبناء وتوزيعها على الجمعيات بأسعار مناسبة •

٢ ــ تجنيب نسبة محددة من الأراضى المخصصة للبيع بالمزاد العلنى من املاك الدولة لتخصيصها للقطاع التعاونى بالسعر السائد والمحدد للبيع دون الدخول فى المزاد •

٣ ــ تخصيص نسبة محددة من أرض المدن الجديدة وكافة مناطق التوسع العمرانى للجمعيات التعاونية الاسكانية على أن يتولى الاتحاد التعاونى الاسكانى المركزى توزيعها على الجمعيات الجادة •

٤ ــ أن يكون لمشروعات الاسكان التعاونى التى تقوم على أساس

انشاء عمارات لتمليكها أو تأجيرها أولوية على أية مشروعات أخرى فى الحصول على الأراضى والقروض ومواد البناء وأية تيسيرات أخرى تقرر للتعاون الاسكانى .

٥ ـ تبسيط وتيسير اجراءات الحصول على تراخيص البناء واعتماد التقسيمات ونقترح اعتبار الترخيص والتقسيم صادرا بمجرد مضى مدة معينة على تقديم المستندات مستوفاة .

فى مجال التعاونيات الحرفية الانتاجية :

١ ـ يلزم ايقاف منافسة استيراد الملابس الجاهزة والأقمشة وتوفير الغزل اللازم لمصانع التريكو مع التركيز على الأنواع التى توافق مواصفات انتاج الغزول بشركات القطاع العام بما يضمن انتاجا جيدا يمكن تصديره للخارج وزيادة حصص التعاونيات من الغزول الجيدة بأسعار مناسبة والسماح باستيراد نوعيات معينة من الغزول .

٢ ـ اعادة النظر فى شروط العروض التى تحصل عليها التعاونية وعدم تحميلها بأصناف راكدة ومساعدة الجمعيات التعاونية فى تسويق انتاجها من خلال عرض المنتجات بمعارضها .

٣ ـ زيادة حصة التعاونيات من الخامات بأسعار مناسبة حتى يمكنها المنافسة بالأسواق الخارجية وتوفير الخامات المستوردة بأسعار مناسبة .

٤ ـ تدعيم القدرة التصديرية للصناعات ذات السمعة العالمية من صناعات خان الخليلى والأثاث والأحذية والمنتجات الجلدية والسجاد والكليم التى تنتجها الجمعيات التعاونية الانتاجية الحرفية .

٥ ـ تعويض النقص فى العمالة الحرفية المدربة من خلال نظام التدريب داخل ورش التعاونيات الانتاجية فضلا عن استمرار قيام الاتحاد

التعاونى الانتاجى المركزى وجهاز الصناعات الحرفية والتعاون الانتاجى بانشاء مراكز تدريب متطورة للحرفيين •

فى مجال التعاون الاستهلاكى :

١ ــ يلزم تخصيص القروض اللازمة لهذا النشاط مع تبسيط اجراءات صرفها وتخصيص نسبة من انتاج شركات القطاع العام لعرضها بالتعاونيات الاستهلاكية بضمانات ميسرة وفى حدود أجل مناسب •

٢ ــ التوسع فى أنشطة التعاونيات الاستهلاكية وعدم اقتصارها على توزيع السلع الغذائية والعمل على الدخول فى المجالات الانتاجية للسلع الاستهلاكية رفقا لما يقضى به قانون التعاون الاستهلاكى رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ •

٣ ــ التوسع فى انشاء الجمعيات الاستهلاكية الفئوية والأهلية كمنافذ لتوزيع السلع الاستهلاكية •

٤ ــ تدعيم الجمعيات التعاونية لتسويق الخضر والفاكهة وانشاء أسواق تعاونية لتجارة الجملة •

٥ ــ تطوير الجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية لتأخذ دورها كمؤسسة تعاونية للاتجار بالجملة بما يمكنها من السيطرة على الأسعار النهائية نسبيا للمستهلك من خلال السيطرة النسبية على أسعار الشراء من المنتج أو المستورد مع قيامها بالاضافة الى توفير احتياجات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية من السلع بأسعار منخفضة نسبيا بتقديم الخدمات الأخرى لهذه التعاونيات •

مفهوم « السوق » و « التسويق » :

نوجه النظر الى أن هناك فرقا كبيرا بين كلمتى « السوق » و « التسويق » •

فالسوق يعرف بالمكان الذى يلتقى فيه جانبا الطلب والعرض بالنسبة لسلعة معينة ، أو مجموعة متكاملة من السلع ، أو باجمالى الطلب المرتقب على سلعة معينة أو خدمة معينة ، أو مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة فى شراء سلعة معينة أو مجموعة من السلع تتوفر لديهم المقدرة الشرائية اللازمة للقيام بشرائها ، أو مجموعة من المشترين والبائعين فى منطقة جغرافية معينة ويتعاملون فى مجموعة من السلع بما فيها بدائلها وذلك أثناء مرحلة معينة من مراحل انسيابها من المنتج الى المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى فى خلال فترة زمنية معينة ... ويعتبر التعريف الأخير[1] أعم وأشمل هذه التعريفات .

تعريف السوق :

عرف الأستاذ « وليام ج ستانتون »[2] أستاذ التسويق بجامعة كولورادو التسويق ، بأنه نظام كامل يصمم لتفاعل نشاط دوائر الأعمال من أجل اشباع حاجة العملاء الحاليين والمستقبلين الى مختلف السلع والخدمات ، ويتضمن ذلك النظام التخطيط والتسعير وحملات الترويج والتوزيع .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه توجد اختلافات بين الاقتصاديين وعلماء التنظيم والادارة فيما يتعلق بمفهوم التسويق ... وفى ذلك يرى البعض « أن الاقتصاديين يعرفون الانتاج ، بأنه خلق منفعة وأنه من وجهة نظر الاقتصادى ، فان التسويق جانب من الانتاج ... كما وأنه من وجهة النظر الادارية يمكن تعريف التسويق ، بأنه مجموع النشاط الذى يتعلق بتحويل السلع الى نقود » .

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى ادارة التسويق ، دكتور محمود صادق بازرعة ، دار النهضة العربية ، ص ٢ ، ١٩٧٥ .

(٢) Fundamentals of Maraketing, William J. Stanton, Mc Graw-Hill Book Company 1964, p. 5.

ويقول « أوتسن وزملاؤه » ... ينظر الى التسويق على أنه النشاط الذى تقوم به دوائر الأعمال ، على أن يوجه ويرتبط بتدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك والمنتفع . ويلاحظ أن هذا التعريف يكاد يتطابق مع تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق .

ويرى الأستاذ[1] « هيرمان باركزدين » أستاذ التسويق بالدراسات العليا بجامعة نيويورك بأن ظاهرة المتغيرات السريعة التى يجتازها التسويق تكاد تكون ثورية .. فالأفكار والأساليب الفنية المستحدثة تشكل تحديا للافكار التقليدية ، وتتضمن قدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة للتسويق من حيث الفكر أو التطبيق .

ويرى الأستاذ « سيويل »[2] أن التسويق يعبر عن حالة ذهنية ، وفلسفية ، وطريقة لتبادل القرارات والمشكلات الرئيسية والفرعية التى تتعلق بالتجارة والصناعة ، وتكون قابلة للتطبيق فى جميع أنواع المشروعات وجميع أشكال التنظيمات .. وهذه تعتبر من أهم الحقائق الأساسية .. غير أنه من أجل وضع نظرية التسويق موضع التطبيق ، وجد أن هناك أشكالا لهياكل بعينها تكون أكثر كفاية من غيرها ... وعلينا أن نبحث فى العوامل التى تؤثر فى تقرير هيكل التسويق ، وأنواع التنظيمات التى تكون أكثر قابلية للتطبيق .

وقد ورد فى تقرير جمعية الدراسات التسويقية فى انجلترا عن الانتاج القومى ، أن هناك شبه اجماع بين علماء التسويق على أن من

---

(١) Marketing in Progress, by Hirman C. Barkadele, Halt, Rinchart and Winston, Inc. 1964, p. 7.

(٢) Marketing and Market Assessment by J.L. Sowell, Routledge and Kegan Paul, 1966, p. 43.

أهم الجوانب التى تضعها القرارات التسويقية فى اعتبارها .. أن من حق الناس[1] أن يختاروا .

ويستطرد التقرير موضحا أن رغبات المستهلكين هى أساس الجهود التسويقية .. وأن مراعاة هذه الرغبات على جانب كبير من الأهمية من الناحية السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، هـذا بالاضافة الى اتفاقها مع المنطق ومقتضيات النشاط الاقتصادى السليم .

ان الوحدات الاقتصادية تعانى كثيرا جدا نتيجة لانتاج سلع أو تقديم خدمات لا يحتاج اليها أو لا يرضى عنها المستهلكون .. وتبدو هذه المشكلة على وجه الخصوص عند محاولة اقناع المستهلكين بالاقبال على الشراء ، أو الانتفاع بهذه الخدمات .. انه من الأفضل دائما .. بل يجب أن يتم الانتاج وفقا لرغبات المستهلكين .

وهناك مدرسة فكرية تقول بأن فى امكان المنظمات التعاونية أن تقوم بجميع أنواع النشاط الاقتصـــادى بحيث تحقق لنا ديمقراطية تعاونية كاملة .. وذلك لأن أى مشروع اقتصادى يقوم به الأفراد ، تستطيع الجماعات أن تقوم بمثلة لو كان أفرادها على درجة من الذكاء تسمح لهم بأن يؤدوا دورهم كاملا .

ان التعاون بجانب توفيره للناس قدرا من الاستقلال الاقتصادى يتيح لهم شيئا أعظم من ذلك بكثير جدا ، فهو سيكفيهم الى الحالة التى تجعلهم قادرين على امتلاك المقومات التى لابد من توافرها لاقامة مجتمع ديمقراطى .. والخطة التى سينهجونها لتحقيق هذه الغاية ستقوى من

---

(١) From a report of the Marketing Society Study Group on National Productivity, 1964, London.

عزائمهم ، وتجعلهم جديرين بالمجتمع الفاضل عندما تبزغ طلائعه ، أن التعاون سيحقق ذلك بما يثيره فى الناس من نشاط فكرى واهتمام بشئونهم المدنية ، أنه يبنى الرجل ويحرره ، وتلك ضرورة ملحة فى عصرنا هذا ، والمدنية الغربية انما تقوم على فكرتين متلازمتين : هما « فكرة الملكية الخاصة » وفكرة « الحرية الشخصية والعمل الفردى » ... وأن التطرف فى التمسك بهاتين الفكرتين سيكون سبب القضاء عليها نهائيا .

واذا أردنا أن نتعرف على حقيقة التسويق التعاونى من فكر هؤلاء الذين أقاموا التنظيم التعاونى الناجح فى عام ١٨٤٤ ، وهم رواد روتشديل تلك المدينة التى تقع فى شمال انجلترا ، وذلك من واقع ما سجلوه فى قوانينهم النظامية وقتئذ .. والتى من بينها ما يأتى[١] :

« سوف تعمل هذه الجمعية حالما يكون ذلك ممكنا عمليا على تنظيم قوى الانتاج ، والتوزيع ، والتعليم ، والحكم ، أو بعبارات أخرى ستعمل على أن تنشىء فى موطنها مستعمرة ذات مصالح متحدة قائمة على الاعتماد على النفس ، أو ستعمل على معاونة الجمعيات الأخرى على انشاء مثل هذه المستعمرات » .

ويجمع علماء التسويق على أن المسئولين عن التسويق فى جميع الشركات يقومون بوضع البرامج التسويقية على أســـاس اشـباع احتياجات ورغبات مجموعات المستهلكين ، ومعالجة مشاكلهم ، وبحيث يتنافس كل منهم مع الآخر فى تقديم سلع وخدمات أفضـــل من السلع والخدمات التى يقدمها المنتجون المنافسون ، وتهدف هذه المنافسة الى اقناع المستهلك الأخير بأن مزايا وخصائص سلعة منتج معين تفوق مزايا

(١) Laws and Objects of the Rochdale Society of Equitable Pioneers. Cooperative Union Ltd., Manchester.

وخصائص السلع المشابهة ــ غير المتماثلة الأخرى المعروضة فى السوق ، وذلك حتى يحصل المنتج على أكبر نصيب ممكن من السوق • ويلاحظ أن هذه المنافسة بين المنتجين لا تقتصر فقط على التفاوت فى الأسعار •• بل تتعداها الى الحصول على رضا وثقة المستهلك الأخير فى السلعة التى يقوم كل منتج بانتاجها ، وذلك بتقديم سلع وخدمات متباينة غير متماثلة (العبوة ــ الحجم ــ اللون ــ الصيانة ــ الضمان ــ الاسم التجارى ••• الخ ••) ، وأن كانت كل منها بديلة للأخرى • ويسمى هذا النوع من المنافسة بالمنافسة للحصول على ميزة تفضيلية فى السوق، وفى ظل هذا النوع من المنافسة يعمل كل منتج على تقديم سلع تفوق السلع المنافسة البديلة ، وتختلف عنها من حيث الحجم أو شكل العبوة أو الاسم التجارى أو درجة أداء السلعة ومجالات الاستعمال أو تقديم تشكيلات متعددة منها ، أو تقديم الضمان والصيانة ، أو توفير قطع الغيار اللازمة لها •• الخ •

أى أن التسويق هو نشاط الأعمال والمعاملات التى توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك • ولقد عرف التسويق أيضا بأنه يتضمن نشاط الأعمال « المنشىء للمنافع المكانية والزمنية والحيازية » وذلك نتيجة لنقل السلع وتخزينها وشرائها وبيعها من أجل اشباع حاجات الانسان • ويثنى الكثير من رجال الفكر التسويقى على تعريف الاقتصادى الأمريكى « بول مازور » التسويق على أساس غير وصفى بأنه « تسليم مستوى للمعيشة » •

ولا ينبغى الاعتقاد بأن نشاط التسويق يبدأ ــ على مستوى المنشأة ــ دائما بعد الانتاج ثم يأتى الاستهلاك فى النهاية لأن هذه عمليات يعلق بعضها بالبعض الآخر الى أبعد الحدود • فثمة مجهودات لدراسة الأسواق تسبق الانتاج من أجل التعرف مثلا على رغبات العملاء أو

المستهلكين وعاداتهم فى الشراء وفى الاستعمال مما يفيد فى تعيين المواصفات وتخطيط الانتاج والمواءمة بين مقتضياته ومناسبة السعر للمشترين • وبينما يؤدى التسويق أكثر خدماته بعد الانتاج عادة من أجل تصريف المنتجات فان بحوث التسويق تواصل الدراسة من أجل تطوير الانتاج وسياسات البيع بما يتمشى واحتياجات السوق •

هذا وقد أدى تشعب عمليات التسويق الى قول البعض أنه فيما عدا أعمال الانتاج والتمويل والمحاسبة فان ما تبقى من دنيا الأعمال يدخل فى نطاق التسويق •

الاهتمام الحديث بدراسة التسويق :

رغم أن التسويق يعد من أقدم نواحى النشاط الانسانى فانه قد بلغ أيضا تلك المرتبة الهامة التى يشغلها الآن بسبب النهضة الصناعية وما ترتب عليها من الاتساع فى التخصص والانتاج الكبير • ففى الوقت الحاضر نلاحظ أن الانتاج الكبير يؤدى الى وجود كميات كبيرة من السلع لابد من تصريفها حتى تدور عجلة الانتاج بكامل طاقتها من أجل مجتمع تسوده الرفاهية • فمن المسلم به أنه لا فائدة للانتاج الكبير وماله من مزايا اقتصادية عظيمة ان لم توجد أسواق يباع لها وتستهلك فعلا منتجات البلاد ، ومن ثم كانت أهمية التسويق واعتماد الانتاج الكبير عليه •

ثم أن كثيرا من المصانع قد تركز فى أماكن بعيدة عن المستهلك ، فرأى المنتج تبعا لذلك أن يستخدم وسيلة غير مباشرة تساعده على توزيع سلعته ، فنشأت أجهزة التوزيع التى تخصصت فى هذا النشاط وأصبحت دعامة أساسية لنظام التسويق الحديث • وبالاضافة الى ذلك فانه مما يدل على أهمية المكان الذى يشغله التسويق فى مجتمعنا قيام جمهرة كبيرة من العاملين بتأدية وظائفه معتمدين عليه فى كسب عيشهم •

ورغم ما ظهر من عظم شأن التسويق فان دراسته العلمية[1] حديثة العهد • فبينما بذلت جهود كبيرة وصرف كثير من الأموال فى دراسة علمية تكفل الكفاية فى استخدام الموارد فانه لم تقابل ذلك مجهودات مماثلة لدراسة للتسويق مع أن تكلفته قد ارتفعت كثيرا بحيث نجد فى كثير من الأحيان انها تتجاوز نصف المبلغ الذى يدفعه المستهلك الأخير ثمنا لسلعة ما •

ولا يعتبر الاهتمام المبكر بالانتاج الكبير وتنظيمه العلمى أمرا غريبا • فالمشكلة التى كانت تواجه المجتمعات فى الماضى هى انتاج سائر السلع الضرورية التى يحتاج اليها المستهلك ، وكان تسويق هذه السلع أمرا هينا حيث كان ما ينتج يباع بسهولة • ولما نجح الانتاج الكبير على أثر التقدم الصناعى واطرد هذا النجاح أصبحت الأسواق مليئة بالسلع والخدمات التى يرغب منتجوها فى بيعها • ثم تبين أن أموالا طائلة تصرف فى القيام بأعباء التسويق ، وأن هناك سلعا تنتج دون دراسة وافية لحالة السوق مما ينشأ عنه توجيه الكثير من موارد البلاد توجيها خاطئا غير منتج ، فوجب عندئذ الاهتمام بالدراسة العلمية للتسويق بصفته شطرا رئيسيا من النشاط الاقتصادى فى البلاد •

تكلفة التسويق :

على الرغم من أن الانتاج الكبير قد أدى الى تسهيل بعض عمليات

---

(١)يوجه الباحث نظر الدارسين لعلم التسويق بأهمية الرجوع الى كتاب « التسويق مبادئه وطرقه » للدكتور مصطفى زهير طبعه ١٩٦٦ وكذلك كتابه « بحوث التسويق » طبعة عام ١٩٧٨ . الناشر مكتبة عين شمس ، واقتبسنا بعض فكره فى هذه الصفحات .

وكذلك المراجع العلمية القيمة التى اصدرها العديد من أساتذة الجامعات المصرية ومنهم الدكتور/على عبد المجيد الاستاذ بجامعة القاهرة والدكتور/محمود عساف العميد الأسبق لكلية التجارة جامعة المنصورة والدكتور/محمود بازرعة الأستاذ بكلية التجارة جامعة القاهرة .

التسويق فيجب الا ننسى أنه قد أدى الى نقص تكلفة الانتاج وزيادة تكلفة التسويق ، ولكن قد استفاد المستهلك على وجه العموم لأن الوفر الناتج من مزايا الانتاج الكبير كان أكثر من الزيادة فى تكلفة التسويق • ومن أهم أسباب ارتفاع تكلفة التسويق نتيجة الانتاج الكبير ما يأتى :

١ ــ التخصص وما نتج عنه من ضرورة تبادل المنتجات ، وارتفاع تكلفة النقل ، وكذلك بعد المنتج عن المستهلك • وقد أدى هذا العامل الأخير الى ظهور الأجهزة المتخصصة فى التوزيع ، والى صعوبة الملم المنتج بطرق عرض سلعته للمستهلك وأساليب بيعها له ، كما أن معرفته بحاجات المستهلك ورغباته لم تصبح أمرا سهلا ، على العكس مما كان عليه الحال عندما كان السائد هو اتصال المنتج بالمستهلك مباشرة •

٢ ــ حاجة الانتاج المستمر الى التخزين ، والتخزين عنصر مهم فى تكلفة التسويق •

٣ ــ أدى الانتاج للبيع فى المستقبل الى زيادة مخاطر التسويق •

٤ ــ أصبحت تكاليف التسويق على وجه العموم منفصلة عن تكاليف الانتاج وذلك نتيجة التخصص فى التوزيع فبرزت تكلفة التسويق وأحس بها الناقدون فطالبوا بالعمل على تخفيضها •

٥ ــ يحتاج الانتاج الكبير الى خلق الطلب وتنشيط رغبات المستهلك ومن ثم كانت أهمية الاعلان وفن البيع وارتفاع تكلفتهما •

هذا وهناك عوامل أخرى أدت الى ارتفاع تكلفة التسويق فى العصر الحديث كرغبة المستهلك فى التنويع وطلبه للخدمات وميله الى الشراء بكميات قليلة وسرعة تغير أذواقه •

واننا ونحن بصدد مرحلة جديدة لتحقيق الكفاية فى أعمال التسويق

حتى يلحق الانتاج فى سباق الجودة والقصد فى النفقات يجب الا يغرب عن ذهننا أن مشاكل التسويق أكثر تعقيدا من تلك التى تواجه المهتمين بشئون الانتاج اذ أن مشاكل الانتاج محسوسة الى حد كبير عكس حال مشاكل التسويق •

فاذا كان من الممكن مثلا تخفيض تكلفة انتاج سلعة ما بمقدار ١٠٪ دون أن يترتب على ذلك نقص فى جودة السلعة المنتجة أعتبر هذا تقدما محسوسا • بيد أنه من الصعب قياس ما يترتب على تخفيض تكلفة احدى عمليات التسويق بمقدار ١٠٪ ، فقد يؤدى هذا التخفيض الى نقص فى قناعة المستهلك ، أو قد يؤدى الى قلة المبيعات وزيادة تكلفة الانتاج • لهذا لم يعد غريبا أن نرى الاهتمام المبكر بالعمل على خفض تكلفة الانتاج، ذلك الميدان الذى يمكن قياس نتائج التجارب فيه بسهولة أكثر منها فى حالة عمليات التسويق •

ان هناك قيما معنوية تقابل الكثير من نفقات التسويق ، ولكونها غير ملموسة فانه يصعب قياسها رغم كونها من المستلزمات الضرورية لاشباع حاجات الانسان من السلع والخدمات • فمنافع الزمان والمكان والتجميع والتوزيع وغيرها مما يقدمه تاجر التجزئة للمجتمع لا تغير من تكوين السلعة أو مظهرها ، فهى بذلك تبدو وكأنها لا تضيف قيما حقيقية ، ورغم انها تمثل جزءا من تكلفة ايجاد المنافع للمستهلك شأنها فى ذلك شأن الخامات واليد العاملة الداخلة فى الانتاج •

منهج الدراسة العامة للتسويق :

اذا اختبرنا تسويق سلعة ما وجدناه يشمل ثلاثة عناصر رئيسية هى : السلعة نفسها ، والمنشآت التى تقوم بتسويقها ، وكذلك المجهودات التى تبذل فى هذا التسويق • وهنا نجد أمامنا ثلاثة مناهج أساسية لدراسة التسويق •

١ ــ منهج السلعة •

٢ ــ منهج المنشآت •

٣ ــ المنهج الوظيفى •

وباستخدام هذه المناهج الثلاثة يمكن للفرد أن يدرس التسويق دراسة شاملة تضم مبادئه العامة • ومن مبادىء التسويق ما يتعلق بمجموعات السلع المختلفة ومنها ما يتعلق بالمنشآت التى تقوم بالتسويق ، ومنها أيضا ما يخص عملياته المخصصة كالبيع والشراء والنقل والتخزين •

واذا أراد باحث أن ينتج بحثا خاصا فى التسويق ، فيمكنه اختيار واحد من هذه المناهج الثلاثة ليكون أساسا لهذا البحث • فعلى أساس منهج السلعة يستطيع الباحث أن يتعمق فى دراسة تسويق سلعة معينة كالقطن أو السيارات أو السجائر • وعلى أساس منهج المنشآت يدور البحث حول هيئة تشتغل بالتسويق أو حول نوع من المتاجر مثل المتاجر ذات الأقسام أو الجمعيات التعاونية للاستهلاك أو متاجر التوزيع بالجملة أو ما الى ذلك • واذا رأى الباحث اختيار المنهج الوظيفى أساسا لتحديد موضوع بحثه فانه يعتنى بدراسة وظيفة من وظائف التسويق كالبيع أو الشراء أو النقل على سبيل المثال •

منهج السلعة :

الأصل فى منهج السلعة هو أن تؤخذ سلعة بعد أخرى وتدرس كل منها من حيث مصادرها ، وحالة العرض والطلب عليها ، والمنشآت التى تقوم بتسويقها ، والخدمات أو العمليات التسويقية اللازمة لبيعها ، الخ • ومزية هذا المنهج هى أن الدراسات التى تقوم عليه غير عامة ، حيث أنها تخص سلعة معينة يمكن معرفة الكثير من التفاصيل عنها ، كما أن مثل هذه الدراسات يبين مدى تأثير صفات السلعة نفسها فى طريقة تسويقها

ولا يمكن عمليا أن تبنى الدراسة العامة للتسويق على هذا المنهج بأصله ، أى بأخذ كل سلعة بمفردها ودراسة شئون تسويقها ، لاستحالة ذلك على الطاقة البشرية ، فضلا عما يخالطه من التكرار الذى لا فائدة منه ، خصوصا وأن تشابه السلع فى طرق تسويقها أكبر كثيرا من اختلافها. فللاستفادة العملية من هذا المنهج فى الدراسة العامة للتسويق تقسم السلع الى مجموعات يشتمل كل منها على سلع تتشابه فيها الصفات التى لها دخل كبير فى طريقة تسويقها • وعلى هــذا يمكن دراسة تسويق الحاصلات الزراعية ، أو تسويق المنتجات المصنوعة ، أو تسويق سلع المستهلك النهائى أو السلع الصناعية ، وهكذا •

منهج المنشآت :

ان أساس هذه المنهج هو دراسة المنشآت التى تقوم بالتسويق ، كالمتاجر الصغيرة المستقلة والمتاجر ذات الأقسام ومتاجر السلسلة والجمعيات التعاونية للاستهلاك ومتاجر الجملة بمختلف أشكالها • فنعرض على بساط البحث المكان الذى يشغله كل نوع فى ميدان التسويق ، وأمثل الطرق التى يتبعها فى مزاولة نشاطه ، والمشكلات التى تواجهه وسبل علاجها ، الخ ؛ وهذه الدراسة ضرورية للالمام بأصول التسويق ، ولكن لا يجوز الاعتماد عليها وحدها كأساس للدراسة العامة للتسويق لما يغالبها من بيانات وصفية جامدة مما لا يمكن معه العناية الكافية بنواحى الحركة والتغير فى ميدان التسويق •

المنهج الوظيفى :

يشغل المنهج الوظيفى مكانا مهما فى الدراسة العامة للتسويق ، وأساس هذا المنهج هو تجزئة التسويق الى عــدد قليل من الوظائف أو العمليات المخصصة ثم دراسة طبيعة كل وظيفة وأهميتها بالنسبة لمنشآت التسويق والسلع المختلفة • ويمكن بهذه الوسيلة التحرى

عن مدى الكفاية التى يتم بها أداء كل وظيفة من وظائف التسويق وتكلفة ذلك الأداء . كما أن مشكلة الازدواج والتكرار لا تظهر بدرجة محسوسة عند معالجة مادة التسويق حسب المنهج الوظيفى ، فيمكن بذلك دراسة نظام التسويق وتفهمه فى فترة من الزمن قصيرة نسبيا . وأبرز ما يؤخذ على هذا المنهج عموميته الشديدة ، وهى قابلة للعلاج باستخدام الأمثلة التطبيقية المناسبة .

وقد دلت الخبرة والتجربة على أن خير طريقة للدراسة العامة للتسويق هى الجمع بين هذه المناهج الثلاثة فى شكل رتيب يبرز المبادىء والأصول التى ينبغى أن يلم بها المشتغلون بالتسويق لكونها أساسا لحل مشكلاته وسبيلا لتحقيق الكفاية فى هذا المجال الحيوى من النشاط الاقتصادى .

وظائف التسويق :

وظائف التسويق هى تلك العمليات المخصصة التى تتم أثناء تسويق السلع والخدمات . وليس هناك اتفاق بين المفكرين فى الدراسات التسويقية حول عدد هذه الوظائف وطبيعة كل منها . ونحن نفضل معالجة ثمان وظائف رئيسية تشمل : التخطيط السلعى ، والشراء ، والبيع ، والنقل ، والتخزين ، وتمويل التسويق ، وادارة مخاطر التسويق ، وبحوث التسويق .

ومما ينبغى ملاحظته ان هذا تقسيم اجتهادى لوظائف التسويق ، فلا يفهم منه ان هذه الوظائف لا يتصل بعضها ببعض أو أنها منفصلة احداها عن الأخرى انفصالا تاما ، بل على العكس فقد يتداخل بعضها فى البعض الآخر ، وكثيرا ماتعتمد احداها على الأخرى ، كحالة بحوث التسويق التى يتوقف عليها حل مشكلات الوظائف الاخرى وكاعتماد الكثير من هذه الوظائف على وظيفة التمويل مثلا .

واذا كان لوظيفتى الشراء والبيع أهمية أساسية فى ميدان التسويق على وجه الخصوص فان لبعض الوظائف الأخرى ، كادارة المخاطر والتمويل ، أهمية فى التسويق وغيره من ميادين الأعمال • ولما كانت لهذه الوظائف طبيعة خاصة ومشاكل مختلفة عندما تقوم بها منشآت التسويق فانها تستدعى دراسة تسويقية الطابع • وسنعرض الآن الى طبيعة كل وظيفة من وظائف التسويق ثم تتناول الدراسة التفصيلية لها فى فصول قادمة •

التخطيط السلعى :

تشمل هذه الوظيفة المجهودات التى تبذل فى سبيل انتاج السلع التى يرغبها العملاء وعرضها فى المكان الملائم ، والزمان المناسب ، بالكميات المطلوبة ، وبالثمن المعقول • وعرفت هـذه الوظيفة أيضا بأنها تقرير لما يحسن انتاجه أو شراؤه للبيع صنفا وكمية ، وميعاد الانتاج أو الشراء • وهكذا نلاحظ ما لهذه الوظيفة من أهميـة كبيرة فى توجيـه الكثير من سياسات الانتاج والبيع فى المنشآت المختلفة •

وتشعر منشأة الأعمال بأهمية هذه الوظيفة أن هى اقتنعت بأن النجاح فى ميدان التسويق مرتبط أشد ما يكون الارتباط بمعرفة السلع والخدمات التى يرغبها العملاء وانتاجها أو شرائها بكميات كافية ، وبيعها فى الأماكن الملائمة للعملاء فى الوقت المناسب لهم وبالسعر المعقول • أما اذا اعتمدت منشأة الأعمال على الدراسات السـطحية السريعة لتقرير انتاج البضائع أو شراء السلع التى تظن انها تناسب العملاء ثم استخدمت طرق الضـغط المختلفة فى سبيل بيعها لهم ، فذلك أساس غير صالح للانتاج والتسويق • ان التخطيط السلعى السليم الذى يبنى على أساس متين من الدراسـة العلمية يسهل نشاط البيع ويقلل تكاليف التسويق ويرضى العميل ويحقق الكفـاية •

الشـــراء :

تدخل فى نطاق هذه الوظيفة المفاوضات الخاصة بعقد صفقات الشراء ومراقبة تنفيذها • وهذه الوظيفة وان كانت قد تشمل تقرير شراء السلع صنفا وكمية وكذلك ميعاد شرائها ، الا اننا نرى ضم هذا النشاط الى وظيفة التخطيط السلعى •

البيـــع :

يعرف البيع بأنه المجهودات الشخصية وغير الشخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع • ويشمل البيع الشخصى التحدث الشفوى مع عميل أو أكثر لعقد صفقة البيـــع ، أما مجهودات البيع غير الشخصية فهى التى تتم بطريقة غير شـفوية شخصية وتشـمل الاعلان ووسائل أخرى لتنشيط المبيعات •

النقــــل :

تتضمن وظيفة النقل أعمال التخطيط والاختيار والتوجيه المتعلقـة بمختلف الوسائل المستعملة فى نقل السلع أثناء مرحلة التسويق ، ويؤكد أهمية هذه الوظيفة بعد مراكز الانتاج بالنسبة لكثير من السلع عن مراكز استهلاكها • ومما تشمله هذه الوظيفة ادارة نقل السلع على سيارات النقل الخاصة بمنشآت الأعمال وباستخدام الوسـائل العامة لنقـل البضائع ، وشروط الشحن والتسليم ، ولكنها لا تشمل نقل السلع داخل المخازن •

التخـزين :

التخزين هو حفظ الســلع من وقت انتاجها الى وقت اســتخدامها أو استهلاكها • ويؤدى هذه الوظيفة المنتج أو الموزع أو المستهلك نفسه غير أنه يلاحظ عادة أن كل حلقة من سلسلة التسويق تسعى الى أن تلقى

عبء القيام بأعمال هذه الوظيفة على عاتق الأخرى ، وهذا أمر ظاهر بالنسبة لتاجر التجزئة الذى يفضل الشراء بكميات صغيرة نسبيا كلما تمكن من ذلك لانه فى هـذه الحالة يحمل مخزن الجملة مسئولية التخزين . وبواسطة التخزين يمكن استخدام السلع الموسمية الانتاج أو استهلاكها طوال العام مثل القمح ، كما يمكن الانتاج المستمر لبعض السلع ذات الاستهلاك الموسمى مثل البطاطين الصوفية .

وقد لا تحتاج عملية تخزين بعض السلع الى أكثر من أرض فضاء كما هو الحال بالنسبة للحجارة . أما بالنسبة لتخزين الكثير من السلع فنلاحظ أن هناك احتياطات لابد من اتخاذها لحماية السلعة من العطب أو التلف أو لاتمام نضجها أو تخميرها . وفى الحالتين الأخيرتين تعتبر عملية التخزين عملية صناعية

تمويل التسويق :

تشمل دراسة هذه الوظيفة طرق الحصول على الأموال اللازمة للقيام بأعمال التسويق وكيفية ادارتها وتوجيهها ومراقبتها . ولهـذه الوظيفة أهمية كبيرة فى التسويق لشدة ارتباط العلاقات المالية بين تاجر التجزئة والمستهلك وبين الموزع بالجملة وتاجر التجزئة وبين الموزع بالجملة والمنتج أحيانا .

ادارة مخاطر التسويق :

عندما تشترى منشأة صناعية أو تجارية بضاعة أو تتعهد بحفظ سلع الآخرين وصيانتها فانها تواجه فى هذه الحالة مخاطر الدمار نتيجة الحريق وغيره من الكوارث . كما انها تتعرض لمخاطر السرقة أو النبذ أو التلف أو البوار أو غير ذلك من أمثال هذه المخاطر التى تعترض السلعة أثناء انتقالها من المنتج الى المستهلك .

وهناك نوع آخر من المخاطر التى تواجه المنشأة فى مرحلة التسويق وهو يتعلق بتقلبات السعر نتيجة لتغير حالة العرض أو الطلب على سلعة معينة أو لتغير المستوى العام للأسعار . وقد تكون تقلبات السعر فى صالح المنشأة أو ضدها ، فان كانت فى صالحها فقد تؤدى الى زيادة الأرباح ، أما اذا كانت ضدها فقد تنزل بها الخسائر الكبيرة . وتسعى بعض منشآت الأعمال الى تجنب مثل هذه الخسارة وذلك بتضحية المنافع التى قد تحصل عليها نتيجة لتقلبات السعر فى صالحها وذلك عن طريق تجنب أسلوب المضاربة .

وتسمى المجهودات التى تبذل فى سبيل تقليل أو تجنب الخسائر المتعلقة بقيم السلع والخدمات أثناء تسويقها بادارة مخاطر التسويق .

بحوث التسويق :

تشمل هذه الوظيفة على وجه الخصوص عمليات جمع البيانات المتعلقة بمشكلات التسويق وتحليلها وتفسيرها من أجل استخلاص النتائج السليمة وعلاج هذه المشكلات . وعلى هذا فان هذه الوظيفة تشمل بصفة خاصة :

أ ــ جمع البيانات المتعلقة بالسوق وطرق التسويق وسياساته ومشكلاته .

٢ ــ تحليل هذه البيانات .

٣ ــ استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة .

ونرجو أن يكون واضحا أن التفسير الحديث لمفهوم التسويق يحتم الأخذ برغبات السوق واحتياجاته من السلع والخدمات دليلا وأساسا للتخطيط والمتابعة من أجل تحقيق الكفاية المنشودة فى قطاع التسويق .

ويشير ذلك الى أهمية الدور الذى ينبغى أن تؤديه بحوث التسويق على ثلاثة مستويات رئيسية :

١ ـ مستوى الأجهزة المركزية للتخطيط الشامل . حيث تفيد بحوث التسويق بصفة خاصة فى تحديد احتياجات السوق فى المدى القصير والبعيد ، وذلك على أساس من الدراسة العلمية التى تكفل كذلك تحقيق الكفاية فى توزيع الموارد وتساعد على تقييم النتائج .

٣ ـ مستوى الأجهزة المركزية للقطاعات الاقتصادية النوعية حيث تظهر أهمية الدراسات التسويقية التى تخدم القطاعات حسب التخصص النوعى .

٣ ـ مستوى الوحدة الاقتصادية أو المشروع حيث التطبيق التفصيلى لبحوث التسويق فى ظل الاحتياجات المباشرة للمشروع .

وعلى مستوى المشروع تجد بحوث التسويق مجالات واسعة للتطبيق خصوصا فى المشروعات الكبيرة التى تقوم بانتاج سلع المستهلك النهائى ، حيث أصبحت الصلة غير مباشرة بين هذه المشروعات وبين سوقها النهائى ، وحيث تتنوع رغبات المستهلكين وتتقلب . وفى مثل هذه الظروف فانه لا مناص من الاعتماد على بحوث التسويق كوسيلة فعالة من وسائل الاتصال بين هذه المشروعات وبين جمهور المستهلكين . ثم انه مما يعزز ضرورة اهتمام هذه المشروعات ببحوث التسويق ان ما تنتجه لجماهير المستهلكين من مختلف أنواع السلع انما يمثل مصدر احساس مباشر بنتائج العمل الاقتصادى وانجازاته .

ورغم أن سوق السلع الصناعية (سلع الانتاج) محدودة نسبيا ـ من ناحية عدد العملاء ـ بالقياس الى سوق الاستهلاك النهائى ، وأن الشقة بين أجهزة انتاجها وبين أجهزة استهلاكها قريبة ، يلاحظ أن ذلك

لا يعنى أغفال أهمية البحوث فى مجال تسويق السلع الصناعية ، وانما يعنى ذلك السهولة النسبية لاجراءات البحث ، الى جانب قدر كبير من اليسر فى تفهم المشكلات وعلاجها .

وتعتبر بحوث المنتجات ، وبحوث المستهلكين ، وبحوث البيع والمبيعات ، وبحوث الاعلان ، وبحوث تكاليف التسويق من أهم المجالات التطبيقية لبحوث التسويق فى قطاع الانتاج الصناعى ، كما تمتد أهميتها أيضا الى قطاع الخدمات . وتتناول بحوث المنتجات بصفة خاصة الكشف عن فرص البيع للمنتجات الجديدة المقترحة ، واختيار المنتجات الجديدة أو المطورة فى السوق ، ومعرفة شعور المستهلكين نحو السلع وخصائصها وعبواتها وأسعارها .

أما بحوث المستهلكين فتعنى فى المقام الأول بالكشف عن خصائص المشترين والعوامل التى تؤثر فى قراراتهم الشرائية فبالنسبة لخصائص المستهلكين النهائيين قد يهم المنتج التعرف على توزيعهم حسب المناطق الجغرافية والجنس والسن والدخل والمهنة ، كما يهم منتج السلع الصناعية التعرف على خصائص سوقها من ناحية التوزيع الجغرافى للمشترين ونوع نشاطهم وحجم أعمالهم واحتياجاتهم النوعية للمنتجات ، الخ .

دور التعاون فى التوريد والتسويق التعاونى

The Role of Co-Operation in
Agricultural Supplies and Marketing

مقـــــدمة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن موضوع التسويق التعاونى بصفة عامة والتسويق التعاونى الزراعى بصفة خاصة قد حظى بكثير من الأهتمام من المنظمات الدولية المسئولة عن تقديم المساعدة والمعونة الفنية لدول العالم الثالث وعلى رأس هذه المنظمات منظمة الأغذية والزراعــة ومنظمة العمل الدولية واللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى الى غير ذلك من الهيئات •

وقد حضر الباحث الكثير من المؤتمرات التى تناولت هذا الموضوع وعلى وجه الخصوص عندما شغل منصــب نائب رئيس اللجنــة الزراعية للحلف التعاونى الدولى لثمان سنوات متتالية ، وقد اختار الباحث أحد الأوراق التى تقدمت بها منظمة العمل الدولية [1] فى أحد هذا المؤتمرات تعبيرا عن الاتجاه العام فى هذا الموضوع •

١ ــ دور وفائدة التعاون Role and Usefulness of Co-operation

يعرف الجميع المزايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى تنتج عن

---

(١) نرجو التكرم بالرجــوع الى البحث الذى قدمه هـ . كروبلانت الخبير بقسم الائتمان والتسويق بادارة الخدمات الزراعية ، منظمة الأغذية والزراعة المؤتمر الدولى الذى عقــد فيما بين ٢١ ــ ٢٤ سبتمبر ١٩٧٦ بجامعة جنت بيلجيكا وموضوعه « التعاون كأداة للتنمية الريفية » .

التعاون بين الأفراد ذوى الموارد القـــليلة ، وما من بلد نام الا ويعتبر التعاون عنصرا أساسيا لا يستغنى عنه فى التنمية الريفية .

Currently, there is almost no developing country that does not consider co-operation as a fundamental and indispensable element for rural development.

لكن فائدة التعاون فى مجـال التســويق الزراعى قد تخفى قليلا فلا يدركها الناس على حقيقتها رغم أن الدليل قائم على أن من الصـعب تحسين عملية التسويق وزيادة استفادة صغار الزراع من بيــع منتجاتهم وتحسين أسعارها الا اذا اشترك الجميع مباشرة فى مرحلة (التجميع) على الأقل ، وينصب كلامنا هنا على جمهور الزراع الفقراء الذين لا قوة لهم فعالة تتيح لهم حرية اتخـاذ القرار والعمـــل فيما يختص بالتصرف فى محاصيلهم ، فيضطرون بالتالى الى الاعتماد على صغار التجار فى القــرى سواء لتصريف الفائض من المحصــول أو لشراء الســلع الاستهلاكية والرأسمالية أو للحصول على ائتمان فورى لمواجهة الاحتياجات الماليـة العاجلة ، ونلاحظ هنا أن هذا التاجر الذى يؤدى وظيفة المقرض وصاحب الحانوت أيضا يمثل فى الواقع حلقة اتصـال حيــوية فى الدورة التجارية التقليدية التى تتناول التصدير والاستيراد وتسويق وتوزيع المنتجات على النطاق القومى برغم ما قد يبدو من ضعفه وقلة تأثيره نسبيا .

أى أن لهذا التاجـر فائدة أساسية كحلقة فى سلسلة خاصـة عندما لا تتوافر فى المجتمع وسيلة أخرى أكبر نفعا وأكثر مدعاة للثقة ، لكن ذلك لا يمنع أن صغار التجار هؤلاء يعنيهم فقط أن يربحوا وهم يؤدون دورا رئيسيا فى انزلاق المنتجين الى هــذه الاســتدانة بشروط ربوية فى معظم الأحوال .

والحقيقة أن الفكرة الأساسية فى التعاون بين المنتجين مقصود بها

أن يحموا انفسهم من الخضوع لتسلط الوسطاء أو أن يجعلوا أنفسهم أقل اعتمادا على هؤلاء الوسطاء وطبيعى أن يهدف التعاون أيضا الى تحقيق وفورات الحجم الكبير وامكانية ترشيد الأعمال خاصة أعمال تجميع المنتجات واعدادها للسوق .

Naturally it is also concerned with achieving economies of scale and the possibility of rationalizing transactions, especially the collecting of products and their preparation for the market.

ويؤدى كل ذلك منطقيا الى زيادة دخل المنتجين لا سيما اذا شمل التعاون اشتراكهم النشط فى عملية التسويق ، ونلاحظ مع الأسف أن التاجر الصغير كثيرا ما يحل محله وسيط آخر يتمثل فى الجمعية الزراعية التى تديرها الدولة ويعهد اليها بكل شىء وينطبق ذلك أيضا على ميدان آخر يفيد فيه التعاون كوسيلة للمشاركة واداة لتحقيق التغير الاجتماعى وتثقيف جماهير الريفيين ، فلا ينتظر الوصول الى شىء من هذا القبيل ولا تؤثر أى أثر ايجابى بغير ترابط الأعضاء ومشاركتهم الفعالة .

٢ ـ موقع واهمية التعاون فى التسويق الزراعى :

Position and Importance of Co-operation in Agricultural Marketing :

تقدم الاحصائيات الرسمية معلوماتها وبياناتها بكرم وافر كلما تعلقت هذه البيانات بعدد الجمعيات وحجم العضوية ، لكنها شديدة الشح من البيانات الخاصة بحجم الأعمال والنتائج المالية ، ولو اعتمدنا على هذه الاحصائيات وحدها لدهشنا من نمو هذه الجمعيات (على الورق على الأقل) فى البلاد النامية .

We are surprised by the development (at least on paper) of these associations in several developing countries.

لكن لا يلبث التحليل الشامل الميدانى أن يكشف عن أن كثيرا من هذه الجمعيات ينبت بمســـاندة مالية كبيرة من الدولة ، ولا يســتطيع الاستمرار فى التنافس مع القطاع الخاص الا فى ظل سـياسة من الحماية القوية أو أنها فى حالة تصفية تأخرت كثيرا من موعدها .

فتوجد مقابل حالات قليلة من النتـائج الناجحة حالات كثيرة من الفشل وغالبا ما تطرأ تعديلات متعاقبة على شكل هذه التعاونيات وهـو أمر له دلالة خاصة ، ويكشف عن ضآلة نجاحها فى بعض البلاد الاتجـاه نحو التخلى عن كلمة « تعاونية » لان تكرار الفشل والاحباط جعل لدى المنتجين حساسية خاصة تجاه ذلك التعبير .

ويؤكد البعض رغم ذلك، أن قطاع التسويق الزراعى التعاونى مستقر تماما ومنتظم وهو قول لا يتفق مع الواقع ، ويوجه آخرون ، من ناحية أخرى، النقد العنيف من حيث المبدأ ويتحدثون عن فشل التعاون بين المنتجين، وماذلك الا لأنهم لايدركون من الأمر الا صورة باهتة ولايعلمون المقصود أو المطلوب من هذا القطاع كثير التعقيد ، ويجب الاعتراف بحدوث الفشل فعلا ، لكن مرد حالات الفشل فيما يبدو الاغراق فى الثقة ومطالبة قطاع التسويق بناء على ذلك بالكثير جدا أو انتظار أن يؤدى الكثير دون ملاحظة التخلف الذى تعيشه جماهير الريفيين فى العـالم الثالث أو ادخـاله فى الحسبان .

ودرج الناس على وصـف التاجـر الوسيط بأنه طفيلى Parasite أما الحقيقة الواقعة فهى أن تقديم الخدمات والائتمان لشراء السـلع الرأسمالية والاستهلاكية أو تقديم سلفة على المحصول كلها معاملات تمثل رابطة قوية تقليدية بين المنتج الصغير وبين التاجر ، ورغم ما يحيط بهذه المعاملات من استقلال فمازالت مقبولة بوجه عام من جانب جمهرة صغار

المنتجين ، وما يرحت حتى اليوم العقبة الرئيسية أمام نجاح التعاونيات الأساسية التى نادرا ما تستطيع الحلول بنجاح وكفاءة محل صغار التجار من القطاع الخاص وتقديم الخدمات ذاتها التى يقدمها هؤلاء ، ويتطلب عمل تاجر القرية على بساطته الظاهرة صفات لا تتوافر فى كل انسان ، فيجب أن يتصف بالحاسة التجارية والاقدام والاستعداد لتحمل قدر من المخاطرة المالية ولا يخشى العمل الشاق فى أى وقت من النهار أو الليل .

ويخشى الناس عادة حين يحاولون أن يفرضوا شكلا تعاونيا نمطيا ومثاليا أو مايسميه علماء النظرية التعاونية « التعاون الحقيقى True cooperation بينما ما يزال الناس فى البلاد النامية يبحثون عن شكل تعاونى يستطيع أن يجد حلا لمشكلة مشاركة جماهير المنتجين الصغار بنشاط وفاعلية فى تحسين منتجاتهم وزيادة قيمتها .

٣ ــ الفكرة والتطور Conception and Evolution

(أ) عصر التجارة الحرة Free Trade Period

تتحدث هنا عن عصر الاستعمار الذى تميز فى كثير من الأحوال بسياسة حرية التجارة وانتشار بيوت الاستيراد والتصدير الكبيرة التى انتزعت تجارة التجميع والتوزيع من التاجر الصغير .

وكان الحديث عندئذ عن تطبيق التعاون يعتبر بوجه عام حثا نظريا يدور عامة حول التعاون البحت مع رفع شعار « كل شىء بالتعاون » Every thing by the cooperative ، ووضع تخطيط لشبكة تعاونية كاملة تتناول حتى بيع السلع الى المستهلك المحلى كما تتناول التصدير . والحقيقة أن نظام التكامل الرأسى هذا كان ضروريا اذ لم يوجد أى هيكل تجارى يمكن أن يساند التعاونيات الأساسية التى ما كان يمكن أن يكون لها أدنى فرصة للنجاح ما لم تكن لها منافذ مباشرة على السوق .

As a matter of fact, this system of vertical integration was to some extent necessary as there were no supporting commercial structures for basic co-operatives, which, unless they could obtain direct outlets on the market, had not the slighest chance of success.

لكن محاولات انشاء شبكات تعاونية متكاملة ودفعها للعمل منافسة للمنشآت التجارية والتجار التقليديين باءت فى معظمها بفشل ذريع ، فعانت هذه التعاونيات من عقبات خطيرة تتمثل فى قلة خبرتها التجارية واستخدام الأساليب العلمية لتقصى وسائل العمل المناسبة مع التزامها بالتزامات اجتماعية وتثقيفية ازاء أعضاءها ، فتجردت من السلاح اللازم لمواجهة منافسة القطاع الخاص وهى منافسة غير شريفة فى كثير من الأحيان .

(ب) عصر اعادة البناء الزراعى :

Period of Agricultural Restructuring

بدأ البناء ابان الحرب العالمية الثانية حين أصبح التدخل الحكومى فى التسويق ضرورة لازمة لضمان استمرارية التجارة العالمية ، وكان لابد بصفة خاصة من استبدال المشترين التقليديين ومحاولة ابقاء الأسعار عند مستواها السابق والبحث عن منافذ للانتاج ، وأخذت بعض الأقطار تعانى صعوبات فى توافر موارد الغذاء الأساسية لانقطاع الطريق بينها وبين مصادر الاستيراد المعتادة .

واستدعت الظروف هذه انشاء ادارات أو وكالات تسويق Marketing departments or agencies فى كثير من البلاد لها سلطة قانونية لممارسة الالزام على القطاع كله بما فيه المنتجون (خاصة فى البلاد الناطقة بالانجليزية) .

وظلت هذه التنظيمات قائمة عقب انتهاء الحرب ، وتراوحت سلطتها

بين مجرد التفتيش على الصفقات بما فى ذلك مكان وصول المنتجات (مكاتب التفتيش على الصادرات Export checking offices) وبين احتكار ادارة هذه الصفقات بنفسها (مكاتب تسويق الصادرات Export marketing offices.

ثم أنشئت هذه التنظيمات تدريجيا فى البلاد الأخرى مع اعلان الاستقلال لأنها تتيح فرض رقابة مباشرة على التصدير وحصيلة العملات الأجنبية ، وأفادت هذه التنظيمات أيضا وأشكال التدخل والتسويق الحكومية المماثلة فى اقامة جبهة موحدة للتصدير (مع زيادة قوة المساومة Negotiation powers were increased) ازاء ظروف صعوبة الأسواق والتقلبات المفاجئة كما أفادت أيضا فى تدعيم أسعار المنتجات لمدى معين وأعتمدت هذه التنظيمات على المساندة من جانب القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية الضاغطة داخل البلاد المصدرة بل أيضا بسبب الاتفاقات والقواعد فى ميدان التجارة العالمية .

وتتابع انتشار مكاتب أو وكالات الحبوب Creation of cereal offices or agencies فى السنوات الأخيرة نتيجة تزايد المشكلات باستمرار فى البلاد النامية فى مجال قطاع الأغذية الأساسية فيما يتعلق باستمرار وتوافر السلع وضمان استقرار الأسعار Maintenance of price stability.

واستدعى الأمر أيضا بالنسبة للبلاد الصناعية اللجوء الى بعض أشكال التدخل من جانب الوكالات الرسمية لضمان توازن العرض والطلب بانشاء مخزون احتياطى Buffer stocks and reserves ، رغم أن مكاتب الحبوب هذه نادرا ما تتدخل بشكل احتكارى (على العكس من مكاتب التصدير) فانها مع ذلك تمثل تحولا هاما فى مجال تنظيم تجارة الحبوب وأسعارها .

ويمكن القول بصفة عامة أن الصادرات الزراعية الأساسية ــ اللبن ، الكاكاو، الفول السوداني، القطن الخ ــ اخضعت فى معظم البلاد النامية لرقابة مباشرة من الدولة ، ففى أفريقيا مثلا تتعامل وكالات التصدير الحكومية فى ٩٠٪ من صادرات المنتجات الرئيسية وتسيطر هذه الوكالات مباشرة على شبكة تسويق تمتد حتى منافذ البيع النهائية ، وتوجد فى القارات الأخرى أيضا وكالات تسويق ورقابة مماثلة ، وفى مجال الحبوب اقامت كل البلاد النامية تقريبا مكاتب حبوب قومية أو تنظيمات مماثلة أو هى فى سبيل اقامة مثل هذه المكاتب ولا يستطيع شركاؤها من القطاع الخاص الذين يعملون كوكلاء خاصة فيما يتعلق بمكاتب التصدير أن يتصرفوا فى العمل كما يشاءون مراعين فى ذلك مصالحهم الخاصة .

وفى ظل هذا المناخ الجديد الذى ساد العلاقات التجارية عمدت حكومات كثيرة الى اعادة تنشيط الحركة التعاونية بطريقة أكثر واقعية أى كمنظمة مكملة لوكالات الدولة القائمة بتصدير أو تسويق الحبوب خاصة فيما يتعلق بتجميع محصولات صغار المنتجين أى للعمل كوكلاء لهذه الوكالات الحكومية .

In this new climate of trade relations, many governments have re-launched the co-operative movement more pragmatically, that is, as a complement to the state cereals export or marketng agencies, especially as collecting agent at the level of the small producers.

ولا شك أن التعاونيات الجديدة تجد من المفيد لها أن تعمل تحت حماية احدى الوكالات مما يجنبها مخاطر السوق لاسيما المنافذ والأسعار، ومن ناحية أخرى فان التعاونيات أو اتحادات المنتجين تعتبر الوسطاء المنطقيين بل وأكثر الوسطاء مدعاة للثقة بالنسبة للوكالات المسئولة عن تنفيذ التسعيرة التى تفرضها الحكومة على المنتجين ، كما أن هذه الوكالات

لا تستطيع انشاء شبكات مشتريات جديدة تتعامل مباشرة مع جماهير المنتجين الصغار لأن مثل هذه الترتيبات تتطلب تكاليف باهظة وموظفين كثيري العدد ولا تقوم الا بعمليات موسمية .

وباختصار فان انشاء هياكل جديدة لتجارة المنتجات الزراعية قد أتاح آمالا جديدة وتوقعات هامة للتطورات التعاونية بين المنتجين ، لكن بعض المؤيدين للحركة التعاونية يعتبرونها من المعوقات ويخشون أن تتعارض مع المنظمات الحكومية فى ميدان تريد تلك المنظمات الحكومية أن يكون ميدانها وحدها .

In a field that they would like to keep exclusively theirs

وتريد بعض الحكومات الواثقة من تأثيرها القوى على القطاع التجارى أن تفرض التعاونيات أحيانا لتصبح وكيلا وحيدا لها سلطة التدخل فى تجميع المنتجات نيابة عن الحكومة أو وكالاتها المختصة ، واسفرت هذه المحاولات غالبا عن اصداء غير مستحبة لأن ضعف الادارة والتنظيم فى التعاونيات قد يؤدى الى تزايد التكاليف بدرجة كبيرة

Large gaps in cooperative management and organization may lead to considerable increase in costs.

وتلاقى مثل هذه التعاونيات التى تقام بجرة قلم انتقادا بسبب ضعف مشاركة الأعضاء فى الأنشطة ولأن هذه المشاركة قد تكون هامشية فى أحوال كثيرة ، كما أن التعاونياتذاتها يعوزها الاقدام والتحرك وممارسة الأنشطة المناسبة فتبقى على قدر من الجمود تنتظر من الوكالة الحكومية أن تدبر لها كل شىء وتمنحها عمولات كبيرة ، بينما هى لا تعمل الا القليل فى مقابل ذلك ، ويحس المنتجون أيضا أنهم لا يشاركون بشىء بل يحس بعضهم بالظلم لأنهم ممنوعون عن بيع محصولاتهم بحرية لأعلى الأسعار ، وهذا مطلب آخر لهذا النظام .

Another drawback is that the producers do not feel involved. Some of them even feel aggrieved because they cannot sell their crops freely to the highest bidder.

(ج) نظرة متكاملة الى التنمية الزراعية :
Integrated Approach to Agricultural Development

تبذل بلاد كثيرة جهودا للنهوض بالتعاون فى ميادين الائتمان وتوريد السلع الرأسمالية والتسويق الزراعى وتعمل هذه القطاعات غالبا منفصلة كل بمعزل عن الآخر ، مما يجعل عملها قاصرا فى نواحى كثيرة ، فظهرت لهذا السبب اتجاهات متزايدة نحو تكامل هذه الأنشطة بغية تذليل الصعوبات التى تعوق انشاء خدمات ائتمانية وتسويقية فى متناول صغار المنتجين .

وأقيمت هياكل ائتمانية على المستوى القومى تشابه الهياكل التسويقية الزراعية تقوم بممارسة الائتمان المنظم وتوزيع مستلزمات الانتاج من أسمدة وبذور وغيرها ، لكن اقامة الاتصال بين هذه الهياكل وبين جمهور المنتجين أمر لا يخلو من الصعوبة ، خاصة وأن الهدف الرئيسى هو اتاحة الفرصة أمام المنتجين للاستفادة من هذه الخدمات دون زيادة أعباء التكاليف على الدولة .

ولا يمكن تنظيم هذه الخدمات الشاملة مباشرة عن طريق الوكالات القومية لمصلحة المنتجين ؛ بل يجب التماس الوسطاء فى هذا الصدد وايجاد شىء من التكامل بين الأنشطة ولو على مستوى التوزيع النهائى ان لم يكن على مستوى جميع مراحل التوزيع ، ومن المنطقى هنا أيضا التفكير فى التعاون برغم حالات الفشل السابقة فى توزيع الائتمان وتحصيل القروض .

وليست فكرة التعاون المتعدد الأغراض جديدة بالتأكيد ؛ لكن فكرة

التعاون على هذا الوجه المتكامل لا شك جديدة ، ولم تعد المسألة مجرد محاولات طموحة لاقامة شبكات شاملة جـديدة من تعاونيات الائتمان والتوزيع والتسويق ، بل أصبحت مسألة تنظيم على مستوى الجمعيات الأساسية ، فظهر الاتجاه نحو قصر وظائف التعاونيات على أعمال متكاملة فى جوهرها لكنها مع ذلك شديدة البساطة ؛ ومن ناحية أخرى تبذل هذه الجهود الآن فى اطار شبكة توزيع وتسويق تخضع لتأثير الحكومات ، وعلى ذلك تهيأت ظروف مواتية ليتطور التعاون ويشارك فى النشاط وهو تعاون ينبثق من صغار المنتجين ومرغوب فيه من كل وجهة ، وكما سبق القول لا توجد طريقة أخرى غير التعاون لضمان سير الأعمال بطـريقة موثوق فيها ولتحقيق دخول أكثر ارتفاعا للمنتجين .

ويتبقى دائما عقبة تتمثل فى الائتمان المنظم الذى لم ينجح حتى الآن فى تخليص الزراع من مديونياتهم للتجار بسبب المخاطر الجسيمة الناشئة عن اختلاس الموارد المقدمة للجماعات وصعوبات التحصيل .

There is still often the handicap of institutional credit which has so far not succeeded in eliminating the indebtedness of farmers to the traders, because of considerable risk of embezzlement of supplies to groups and of difficulties in respect of recovery cf cutstanding bills.

(د) الهياكل الجديدة وتكامل البيئة الريفية :

New Structural and Integration of the Rural Environment.

تهدف الحكومات دائما بطريقة أو بأخرى لاقناع الريفيين بالمشاركة النشطة لا فى التنمية الزراعية فحسب بل فى الحياة الاجتماعية والسياسية للبلاد أيضا ، ولذا تنبثق التعاونيات مباشرة من الحزب السياسى الحاكم خاصة فى البلاد الاشتراكية وانطلاقا من فكرة أن التعـاون ليس الا أداة للمساعدة المتبادلة فيما بين المنتجين ، الى فكرة أنه أداة للنهوض بالتنمية

الزراعية بالريف ، بوجه عام ، واستطاعت بعض البلاد أن تطور شكلا من التعاون يهدف الى تكامل أنشطة البيئة الريفيـة الانتاجية والاقتصادية والاجتماعية والادارية والسياسية فى اطار الأنشطة القريبة فى هذه المجالات، ويقوم هذا الشكل من التعاون على منظمة أو وحدة أساسية هى بالضرورة وحدة ادارية أو سياسية (القرية أو البلدية) تساندها الأجهزة الفنيـة والتجارية فى الدولة أو أجهزة متصلة بها مثل مكاتب الائتمان ووكالات التسويق ومنظمات التوزيع القومية وغيرها دون استبعاد بعض أنشـطة تعاونيات الخدمات العاملة كوسطاء .

وكثيرا ما يفرض هذا الشكل فرضا خاصة فى البلاد التى تجنح نحو الاقتصاد المخطط مركزيا Central planned economy ، لكنه فى البلاد الأخرى اعادة تنظيم وبناء للبيئة الريفية تؤيده السلطات وتسانده وينبثق من مبدأ الولاء الاختيارى Principle of voluntry adhesion
ويلاحظ أن الوحدات الادارية الأساسية لا تشـترك مباشرة فى العادة ، أو لا تشترك لحسابها على الأقل فى الأنشطة التجارية ، لكن لا بأس من القيام بأنشطة التجميع والتوريد البسيط .

وتقوم فى الفلبين منظمات أساسية تسمى ساماهانج نايون Samahang Nayons وتضم كل منها سـكان منطقـة واحـدة ويعهـد اليهـا بمسئولية تجميع الأرز تمهيدا لبيعه لمكتب الحبوب ، وفى النية رسـم خطة لانشاء شبكة كاملة من التعاونيات للتجميع والتجهيز والتخزين ذات صلة مباشرة بمكتب الحبوب ، وفى مجـال الائتمان تعمـل منظمات « ساماهانج نايون » كقنوات للائتمان وتقدم للبنوك ضمانات مشـتركة لتحصيل القروض ، وتؤدى هذه المنظمات الأساسية دورا بارزا فى الحياة الاجتماعية والسياسية للمناطق والقرى وفى تثقيف أعضائها .

وهكذا نرى جهودا حقيقية لتكامل وتنمية سكان الريف فى اطـار

الحياة القومية الاقتصادية والسياسية مع مراعاة عدم الاثقال على المنظمات الأساسية ، فلا يعهد للتعاونيات بجميع الخدمات الضرورية على الأقل فى مرحلة البداية .

٤ ـ دور ومستقبل تنمية التعاون فى التسويق :

Role and Future Development of Co-operation in Marketing.

ينظر اليوم الى التعاونيات والى أية جمعيات منتجين تمارس أنشطة تجارية على أنها كيانات أساسية Basic structures مكملة للوكالات القومية التى تتدخل فى مختلف القطاعات لا على أنها حلول بديلة .

ولا يتقبل معظم أنصار الحركة التعاونية هذه النظرة برغم أن بعضهم قد يعترف بفائدة وكالات التسويق القومية ولو كمرحلة مؤقتة ، أما الباقى فيصرون على أن يكون للدورة التعاونية Cooperative Cycle معاملات مستقلة ، وتثير وجهة النظر هذه مشكلة تطوير هياكل فى المستقبل للتعاون بين المنتجين ووكالات التسويق الحكومية .

This in fact, raises the problem of the future evolution of the structures for co-operation between producers and state marketing agencies.

وهناك ثلاث بدائل فى هذا الصدد :

(أ) شبكة تعاونية مستقلة Independent Co-operative Network

نعود هنا الى الفكرة القائلة بأن فى مقدور المنتجين العمل بأنفسهم بل ومنافسة القطاع الخاص على أرضه دون أن يدخلوا تحت وصاية أى ادارة للتسويق ، لكن عواقب هذه الفكرة ليست مواتية دائما على وجه العموم كما يبدو من تجارب الماضى من ناحية ، ومن اتجاه الحكومات الواضح نحو فرض الرقابة المباشرة على التجارة أو على الأقل فيما يتعلق بالصادرات الرئيسية وبعض المنتجات الضرورية .

ويجب ملاحظة أن التعاونيات أول من يطالب باستقلال السوق أى بحرية الشراء والبيع بأسعار أعلى من الأسعار التى يعرضها مكتب الحبوب، لكن التعاونيات أيضا أول من يطالب بأن يشترى مكتب الحبوب مخزونها بالأسعار الرسمية عند وفرة المحاصيل وانخفاض أسعار السوق .

It must also be noted that the cooperatives, which are the first to plead for independence in the market, for instance free purchase and sale, at higher prices than those of the cereals office-are also the frst to demand the purchase of their stocks at official prices in case of abundant crops and a general drop in market values.

لكن ذلك لا ينفى امكانية انشاء شبكات تعاونية مستقلة كما حدث فى الماضى بالنسبة لبعض المنتجات المعينة التى لا تشرف عليها الدولة (الفاكهة ، الخضر ، منتجات الألبان ، الدواجن) .

(ب) شبكة تعاونية تعمل كوكيل :

A Co-operative Network acting as an Agent.

يعتبر ذلك تطورا منطقيا للدور الذى يعهد به بشكل متزايد الى اتحادات المنتجين فيما يتعلق بتسويق المنتجات الزراعية عندما تتمتع الوكالات الحكومية باحتكار تسويق المنتجات الرئيسية أو عندما تكون مسئولة عن التسويق مباشرة .

وتبدأ الاتحادات ممارسة وظائف مبسطة وأنشطة محدودة ثم تتدرج الى ممارسة أنشطة مثل التخزين والنقل والتجهيز بصفتها وكيلة عن ادارة حكومية (كما فى حالة الحبوب بالمغرب والفول السودانى بالسنغال) .

(جـ) احتكار التعاونيات للتسويق
Marketing Monopoly by Co-operatives

قد يجد القطاع التعاونى نفسه الوكيل الوحيد الذى له حق التعامل فى تسويق بعض منتجات معينة ، ويقوم بذلك نيابة عن احدى الادارات الحكومية فى العادة تنفيذا لسياسة تنتهجها الدولة ازاء القطاع الخاص ، أو بسبب قرار تحكمى تصدره الدولة فى هذا الصدد .

ويندر أن تمنح الحكومة لأى منظمة تعاونية احتكارا كاملا فى التسويق الا اذا كانت المنظمة حكومية صرفة فى الواقع وليس لها من « التعاونية » الا الاسم .

In practice, a government will seldom grant a complete monopoly of marketing to a co-operative organisation, unless it is merely a state organisation which has been stuck with the label "co-operative".

ويمكن تفسير ذلك بتضارب المصالح بين المنتجين الذين يلجأون للتعاون عادة لحماية مصالحهم وبين الدولة التى تتوخى فى المقام الأول حماية المصلحة العامة والاقتصاد القومى مستخدمة وكالات التسويق الحكومية ، وتسعى الدولة أيضا فى هذا الصدد لحماية استقرارها السياسى وتشعر بحساسية شديدة ازاء رد فعل المستهلكين فى المدن .

٥ ـ استنتاجات عامة General Conclusions

برغم الجهود التى استمرت سنوات عديدة لنشر التعاون بين المنتجين الصغار مازال الناس فى كثير من الأحيان يبحثون عن صيغة تعاونية تسمح لهم بالاندماج والتكامل فى العملية التسويقية مع الاستفادة من تنظيم السوق بشكل أفضل ومن الخدمات اللازمة لتطوير أنشطتهم .

ولم تسفر الجهود الرامية الى انشاء شبكات تعاونية حقيقية فى بيئة

يسودها النظام الخاص ، عن تحقيق النتائج المنتظرة منها فى البلاد النامية ، فقد اتضح أن هذه المنظمات غير قادرة على الاضطلاع بالمنافسة الحرة مع القطاع الخاص مع المحافظة على ترابط أعضائها .

ومن ناحية أخرى تكثر التعاونيات فى البلاد حيث تتمتع بحماية خاصة ومساندة مالية ، لكن قوة اندفاعها قصيرة العمر ، ولا يمكن بالضرورة ضمان يسرها الاقتصادى .

واذا كان من السهل بيان أسباب الفشل فمن الصعب تطبيق كل اجراءات العلاج والتصحيح اللازمة ، والحق ان العقبات فى سبيل التقدم التعاونى كثيرة وينبثق أغلبها من حالة التخلف التى يعيشها الريفيون فى البلاد النامية بما فيها من سلطان التقاليد والضغوط الأسرية والقبلية والهياكل الاجتماعية والاقتصادية المعينة ؛ وليس أقل تلك العقبات شأنا ضغط قطاع التجارة على الفلاحين .

Indeed, the obstacles to cooperative progress are many and proceed mostly from the state of under-development of the rural population. The influence of tradition, family and tribal pressures, oppressive social and economic structures and the hold of the trading sector over the farmers are not the least of them.

وارتكبت ومازالت ترتكب ــ اخطارا كثيرة فى تنفيذ برامج التنمية التعاونية ، ويرجع السبب فى ذلك الى النظرة المتعجلة والسطحية الناشئة عن سوء تقدير مشاكل التسويق المعقدة المطلوب حلها وعدم وضوح الرؤية بشأن الهياكل الضرورية ؛ مما يؤدى الى انشاء عدد كبير من الوحدات تعلوها ادارة كثيرة العدد مع عدم كفاية تدريب الموظفين وسوء الاجراءات الادارية ، ثم يعبر الكثيرون بعد ذلك عن دهشتهم من أن

النظام لا يسير سيرا حسنا ، وأن المنتجين الأعضاء يشعرون بأنهم مستبعدون من المشاركة فى رسم المستقبل والانغماس فى حياة المجتمع •

والحقيقة أن التعاون كنشاط اقتصادى لن ينجح فى تعبئة جماهير المنتجين واكتساب ولائهم الا اذا أثبت أنه يستطيع العمل مثل المنظمات والهياكل المطلوب منه الحلول مكانهم أو خيرا منهم • ويحتاج الوصول لذلك الى أكثر من مجـرد القرارات الحكومية التحكمية أو التمسك بالنظريات التجريدية من غير اعتبار للمصاعب العملية • ان الذى يهم فى المقام الأول هو النظر بواقعية واتخاذ موقف عملى ازاء ما يمكن تحقيقه تدريجيا وبشكل ملموس باستخدام الموارد المحدودة المتوافر مع الاجتهاد ما أمكن فى خلق بيئة تجارية أكثر ملاءمة للمشاركة التعاونية ، ويبدو أن الأمور تتطور الآن فى هذا الطريق •

ويجب أن نتذكر أولا وقبل كل شىء أنه بالرغم من تكرار الفشل وكثرته فلا سبيل للشك فى نفع التعاون بين المنتجين وفائدته فى مجالى التوريد والتسويق ، والدليل على ذلك الجهود المتكررة لابتكار أشكال تعاونية جديدة •

فاذا أراد صغار المنتجين تحسين أحوالهم فعليهم أن يشاركوا لحد ما فى الأنشطة التجارية الرامية الى طرح منتجاتهم فى الأسواق وفى تقـديم الخدمات التى تتعلق بذلك مباشرة لاسيما توزيع السلع الانتاجية وغير ذلك ، ولا يتحقق هذا بوجه عام الا بتخطيط أنشطة مبسطة لتجميع المنتجات على مستوى المنتجين ثم تقوم الأجهزة المساعدة مثل وكالات التوزيع والتسويق باستلام المنتجات ، ويلاحظ أن هذه الوكالات تعتمد على الدولة بطريق مباشر أو غير مباشر •

وفى ظل هذه الظروف يمكن اقناع الجمعيات الأساسية بالمشاركة

فى الأنشطة التجارية البسيطة بحيث لا تتحمل الا مخاطرة مالية محدودة وعلى أن تتوافر المنافذ الموثوق بها لمنتجات أعضائها ، وقد أثار هذا التبسيط مع استبعاد المخاطر التجارية العادية آمالا جديدة لتطوير شكل معين من أشكال التعاون التجارى قد لا يرضى هؤلاء المتمسكين بالشعارات والذين يرفعون شعار « كل شىء بالتعاون Everything by the cooperative » وينبغى أن يكون دور الجمعية الأساسية فى البداية متواضعا دون أن تشارك فى النشاط الثقافى والاجتماعى الا بقدر اسمى ضئيل .

ومن الحلول لمشكلة التعليم العام الحيوية لتنمية الريف تركيز جهود التعاون على التعليم والنواحى الاجتماعية فى المرحلة الأولى على الأقل ، وفى نفس الوقت يستفيد الأعضاء بجهد قليل « أنشطة التجميع » من تحسن خدمات التسويق والتوزيع والائتمان التى تقدمها وكالات الدولة أو المنظمات القومية . وفى مرحلة تالية وفى حدود توافر الوسائل والموظفين يمكن انشاء تعاونيات خدمات حتى مستوى الاقليم لتعمل كوسيط أو وكيل للتجميع والتوزيع والتخزين بل والتجهيز نيابة عن الوكالات القومية . ومن المفيد بل من الضرورى أن يمثل المنتجون والعاملون فى الحقل التجارى (خاصة التعاونيات) فى مجالس ادارة هذه المنظمات ووكالات التسويق .

أما المرحلة الأخيرة وهى مرحلة انشاء شبكة تعاونية متكاملة فتتوقف امكانياتها على القرارات السياسية البحتة وعلى تعريف السلطات لاصطلاح « التعاون Cooperative أكثر من اعتمادها على الاعتبارات الفنية والاقتصادية Technical and economic consideration.

بل قد يعتبر انشاء مكتب تسويق حكومى شكلا من أشكال التعاون على المستوى القومى غير أنه من الصعب فرض الاعتراف بأن هذا المكتب مؤيد من المنتجين وأنه يدافع عن مصالحهم وحدهم .

اختيار السوق ... والخلطة التسويقة

The Marketing Mix

خطوط مرشدة من جامعة هارفارد

يسعدنا أن نعرض فيما يلى مثالا من بعض القرارات التى يصنعها التسويقيون فى ضوء الدراسة التى تقدمها جامعة هارفارد للدارسين لعلم التسويق .

وتعتبر جامعة هارفارد أقدم الجامعات الأمريكية حيث أنها أنشئت فى عام ١٦٣٦ فى كمبريدج بولاية ماساتشوسيتس ، وأطلق عليها هـذا الاسم تخليدا لذكرى المحسن الكبير « جـون هارفارد » الذى تبـرع بانشائها وعاش فيما بين أعوام (١٦٠٧ ــ ١٦٣٨) وكان مولده أصـلا فى انجلترا .

والجدير بالذكر أن الدراسة فى جامعة هارفارد تقوم على مبدأ حفز الدارسين على مبدأ الاعتماد على النفس لقراءة المراجع العلمية التى ترتبط بموضوعات الدراسة للعديد من أساتذة الجامعات توسـيعا للمعارف ، وتعميقا للعلوم التخصصية ، الأمر الذى يسمح باثارة الحماس الذهنى عند مناقشة مختلف الموضوعات فى قاعات الدرس والمناقشات ، وهـذا المنهج يعتبر من أفضل الأساليب لتنمية ملكة الابداع والابتكار والمهارات والقدرات لدى الدارسين ... وهو الأسلوب الذى يتبعه المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية فى كثير من مقرراته .

ويتطلب اتباع هذا الأسلوب تدريب الطلاب على اجراء البحـوث

وفقا للمناهج العلمية المتعارف عليها ، وتستهدف هـذه المناهج تدريب الدارسين بحيث لا يعتمدون على مجـرد التخمين والتقدير الشخصى والملاحظة الجزئية للظواهر ... بل ينبغى دائما أن يتنزه الباحث عن النزعات الشخصية ، ويعتمد على المعرفة والخبرة السابقة كنقطة بدء للدراسـة الجديدة التى يزمع القيام بها ، وكوسيلة للتحقق من صدق النتائج التى يتوصل اليها ، وله فى ذلك أن يتبع الأساليب العامة المتعارف عليهـا فى مختلف الميادين مع الاستخدام الأمثل لما تتيحه التطورات الحديثة لنظـم المعلومات التسويقية ... ومن بين هذه الأساليب ما يأتى :

الأسـلوب التاريخى

التنبؤ بالمستقبل على أساس الماضى والحاضر .

الأسـلوب التحليلى

تقسيم السوق مثلا الى قطاعات حسب المناطق الجغرافية والحـالة الثقافية والمهنة والدخل ودراسة الارتباط بين هذه العوامل وبين دراسة الظواهر التسويقية .

الأسـلوب التجريبى

اجراء تجربة لأمر معين على نطاق ضيق وذلك قبل تنفيذ هذا الأمر على نطاق واسع ، ويتوخى الباحث ضبط جميع المتغيرات بحيث يضـمن استقرار هذه المتغيرات فيما عدا العامل المتغـير الذى يرغب الباحث فى اختبار أثره وتتيجته .

مثل هذه الأساليب العلمية تجعل من خطة الباحث التى يضعها من أجل صحة فروضه موضوعية وتصل به فى النهاية الى ايجاد الحلول العلمية للمشكلة التى يبحثها .

وقد يكون من المناسب أن نوضح فى هذا المقام أن كثيرا من الحركات

التعاونية المتقدمة فى عالمنا المعاصر دخلت ميادين الانتاج ، وحققت ماأطلقوا عليه « اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام » •••• حيث أن انتاجها الكبير فى السلع والخدمات التى يحتاجها الأعضاء تعدى احتياجات الأعضاء وساعد فى سد احتياجات المجتمع ، الأمر الذى أكد قدرة هذه الحركات على أداء وظائف تسويقية أساسية على سبيل التخصص ، وبتكلفة أقل مما يستلزمه أداء هذه الوظائف فى المنشآت المنافسة ، وبذلك استطاعات هذه الحركات أن تنشىء علاقات عمل ومصالح مع الجمهور ، وبذلك كسبت احترام وود الرأى العام

وفيما يلى نعرض مثلا من التفكير التسويقى الذى يتعلق باختيار السوق من واقع ما يقدمه أساتذة التسويق فى جامعة هارفارد للدارسين فى الدراسات العليا ، موجهين النظر الى عدم جدوى حضور الدارسين الى قاعة البحث ما لم يكونوا قد قرأوا العديد من المراجع العلمية قبل حضورهم حلقة النقاش فى موضوع الدرس •

مدخل الى التسويق *

An Introduction to Marketing

التسويق وظيفة الشركة ، أو المنظمة غير الهادفة للربح — المسئولة عن خدمة الزبائن والتعامل مع الوسطاء ومنظمات المعاونة الخارجية مثل الموزعين ووكالات الاعلان ؛ ويتصور كثيرون ممن يأتون لدراسة التسويق بغير خبرة سابقة فى ميدان الأعمال أو بخبرة قليلة فيها ، أن التسويق عبارة عن دراسة البيع والاعلان ؛ ويشمل التسويق عملية البيع بالتأكيد وكذلك الاعلان ، لكنه يشمل أيضا أكثر من هذا الاطار ، ولعل خير طريقة لشرح مدى وطبيعة التسويق أن نستعرض مثالا معينا من بعض القرارات التى يصنعها التسويقيون .

ماهيـــة : التسويق The Substance of Marketing

افرض أنك قررت ممارسة العمل فى الساعات ، فلابد لك والحالة هذه ، من اصدار عدد من القرارات الهامة المتصلة بالتسويق قد تشمل :

(*) اعد هذه المذكرة الاستـــاذ بنسون ب . شابيرو — قســـم **الدراسات العليا لادارة الأعمال جامعة هارفارد — حقوق النشر محفوظة،** عام ١٩٨٤ لرئيسى واعضـــاء هيئة التدريس بهارفارد ، حـــالة رقم ١٢٤ — ٥٨٤ .

This note was prepared by Professor Benson P. Shapiro, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Harvard Busines School case 0-584-124.

١ ــ لأى المستهلكين ينبغى أن أبيــع الســاعات ؟ ، كيف أعــين المستهلك الذى آمل أن أخدمه ؟ هل أفكر فيه على مستوى جغرافى أى على مستوى القطر أو الاقليم من القطر حيث يعيش المستهلك لسلعتى ؟ أم على مستوى دخل المستهلك المرتقب أو جنســه (رجل أو امرأة) أو اتجاه ذوقه (المودة التى يرغبها) ؟

٢ ــ ما هو المنتج أو ما هى المنتجات التى ينبغى لى أن أعرضها ؟ فمثلا هل أعرض ساعات رقمية أم ذات عقارب ؟ مزخرفة أم بدون زخرفة ؟ متعددة الوظائف أم ذات وظيفة واحدة ؟

٣ ــ كم أتقاضى فى كل ساعة ؟ هل يجب أن أمنح خصما لمن يدفع نقدا أو يشترى كميات كبيرة ؟

٤ ــ هل أبيع للمستهلكين مباشرة أم من خلال المتاجر ؟ واذا بعت من خلال المتاجر فمن أى نوع منها ؟ وتباع الساعات على كل حــال فى مخازن المأكولات الحديثة ، ومتاجر الهــدايا ، والمتاجر ذات الأقسام . ومتاجر الجواهرجية ، وفى كثير جدا من منافذ البيع الأخرى ، فهل أريد أن أعرض ساعاتى للبيع فى عدة منافذ أم فى نوع واحد منها فقط ؟ وكيف اختار وأخدم المنافذ المعينة التى اخترتها ؟ وأخيرا كيف أقنع المتجر بأن يتولى بيع ماركتى من الساعات ؟

How do I convince the store to carry my brand ?

٥ ــ كيف أتصل بالمستهلكين الذين أريد أن أبيعهم الســاعات ؟ هل ألجأ الى الاعلان واذا كان الأمر كذلك فالى أى وسائط الاعلان ألجأ ؟ يمكن استخدام التليفزيون والراديو والمجلات والجرائد ووسائط أخرى كثيرة ، كيف أتصل بالمتاجر ؟ هل استخدم مندوبى مبيعات ؟ وهل ينبغى أن يزور مندوبو البيع المتاجر أم يكفى الاتصال بها تليفونيا ؟

وتساعد هذه القرارات على تفسير فكرتين تسويقيتين هامتين ، ولعل القرار الأول هو أهم قرار فى التسويق ، أى : اختيار ذلك لأن اختيار السوق معناه اختيار احتياجات المستهلك التى ينبغى اشباعها ومعرفتها ومعرفة الحاجات التى ينبغى ترك محاولة اشباعها صراحة ، فكل منشأة معينة لها قدرات محددة بحيث لا يمكنها مهما بذلت سوى أن تخدم فئة معينة من الزبائن وتشبع حاجات محدودة فقط . ويستحيل على أى منشأة أن تنجح فى أن توفر « كل الأشياء لكل الناس » ، وسوف تعم فكرة اختيار السوق كل المستويات المسئولة والمعنية فى المشروع ، كما تعم وتتخلل أى شأن آخر من شئون التسويق الجيد .

وتتصل القرارات الأربعة الأخرى (البنود من ٢ الى ٥ فى القائمة السابقة) بالفكرة التسويقية الأساسية الثانية ، وهذه المجموعات الأربع يمكن تسميتها « بالخلطة التسويقية » The marketng mix وهى « عدة » اخصائى التسويق وأداته وتتألف من أربعة عناصر :

١ ـ سياسة المنتج Product policy

وتشمل كل نواحى المنتج الذى يتلقاه المشترى بما فيها المنتج المادى ذاته وجميع الخدمات المعززة والمؤيدة له . وقد يكون « المنتج » أحيانا خدمة بحتة مجردة .

٢ ـ سياسة السعر Price policy

وتشمل اجمالى التكلفة المالية للمنتج بالنسبة لتاجر الجملة أو تاجر التجزئة الذى يتعامل فى المنتج ويحتفظ بمخزون منه عنده .

٣ ـ سياسة التوزيع Distribution policy

تتضمن سياسة التوزيع الوسطاء الذين يتدفق المنتج من خلالهم

الى المستهلكين ، ويدخل فى الوسـطاء تجـار التجـزئة وتجار الجملة والموزعين الصناعيون ومجموعة واسعة متنوعة من المنظمات الأخرى .

٤ ـ سياسة الاتصال Communication policy

٤ ـ أى الوسيلة التى « تتحدث » المنظمة من خلالها مع الزبائن ، والزبائن المرتقبين وغيرهم ممن لهم أهمية بالنسبة للمنظمة مثل الموزعين ـ وهذا أوضح جزء من عملية التسويق وأشده ظهورا للكافة لأنه يشمل الاعلان والبيع الشخصى ، ومع أنه أكثر ظهورا وبالتالى أكثر ما يعرف ويدرك عن العملية فما هو الا عنصر واحد من عناصر الخلطة التسويقية .

ولهذه العناصر الأربعة المكونة للخلطة التسويقية أهمية قصـوى تؤهلها بأن تشكل اطارا هاما للعمل كنسبة معينة حيث ينبغى تناول الاتصال ثم التوزيع ثم التسعير ثم سياسة المنتج بهذا الترتيب ، اذ تستخدم معظم الكتب الدراسية والمناهج الخاصة بالتسويق ، ان لم تكن كلها ، هـذا الاطار العام ، وجمع ج.أ. ماكارتى[1] العناصر المذكورة فى اصطلاح « الأربع باءات » ، اذ تبدأ كلها بحرف ب بالانجليزية ، حتى يسـهل حفظها وهى :

١ ـ المنتج . Product

٢ ـ السـعر Price

٣ ـ المكان (قنوات التوزيع) Place (distribution channels)

٤ ـ الترويج (الاتصال) Promotion (communication)

---

(١) للمزيد عن هذا الموضوع انظر مقال ا . ريموند كورى « البدائل الاساسية فى اختيار السـوق وتخطيط المنتجات » ـ المنشور بمجـلة هارفارد للأعمال ، عدد سبتمبر ـ اكتوبر ١٩٧٥ .

غير أننا نفضل كلمة « التوزيع » لأننا نعتقد أن قناة التوزيع تتضمن أكثر من مجرد مكان يشترى المرء منه ، ونستخدم كلمة « الاتصال » بدلا من « الترويج » لأن الترويج يعنى أيضا تخفيض فى السعر لمدة قصيرة تقترن عادة بتكثيف فى الاتصال ، غير أن اصطلاح «الأربع باءات » أداة تفيد فى تذكر العناصر .

ويعتبر اختيار السوق وخلطته التسويقية القراران الرئيسيان الهامان فى التسويق ، ولننظر الآن الى « اللاعبين » أى المشاركين المتصلين بعملية التسويق .

المشاركون The Participants

كما توجد « الأربع باءات » توجد أيضا « أربع كافات » **4 Cs** أى أربع كلمات تبدأ فى الانجليزية بحرف C الذى ينطق كافا فى العربية وهذه أيضا وسيلة تذكر مفيدة فيما يتعلق بالمشاركين فى حلبة التسويق [١] وهم :

١ ـ الشركة Company

أى المنظمة التى تعتبر الشخصية الأولى أو البطل ، ويجوز أن تكون منظمة لا تسعى للربح أو جهازا حكوميا .

٢ ـ المستهلك Consumer

وهو الشخص أو الجمهور الذى يستخدم أو يشترى أو يؤثر فى منتج معين أو سلعة ما .

---

(١) أ . جيروم ماكارثى ، واندرو بروجوفتش ـ « أسس التسويق ، من وجهة نظر الادارة » الطبعة السابعة ، ١٩٨١ .

E. Jerome McCarthy with Andrew A. Brogowicz, Basic Marketing : A Managerial Approach, 7th ed. (Homewood, Ill Richard D. Irwin, 1981), p. 42, 261.

٣ ـ القنـــاة Channel

تحدثنا آنفا عن قنوات التوزيع ، وقلنا أن سياسة قنوات التوزيع عنصر في خلطة التسويق ، أما القنوات ذاتها فهي من المشاركين في عمليـة التسويق .

٤ ـ المنافســون Competitors

وهم المنظمات الأخرى التى تحاول اشباع نفس احتياجات المستهلك ويختص شرحنا بالتسويق التجارى أو فى عالم المشروعات ولذا فاننا نركز على الشركات ، لكن التسويق تمارسه أيضـا منظمات لا تسعى للربح وأجهزة حكومية ، ومن ناحية أخرى أدت بعض البرامج غير التجارية الى حملات اعلانية منظورة وشديدة الوضوح ، ومثالها البرامج المضـادة للتدخين ، والبرامج التى تشجع الشباب على الالتحاق بالقوات المسـلحة فى بعض الدول ، وينبغى للجهات غير الساعية للربح أن تراعى أيضـا العناصر الأربعة المكونة لخلطة التسويق ، وتراعى أيضا قرارات اختيـار السوق ، وقد ظهرت دراسات كثيرة للتسويق غـير التجارى منذ حوالى عام ١٩٧٠ [١] .

ويعتبر المستهلك روح كل أعمال التسويق ومبرر وجودها . والواقع أن الفكرة القائلة بأن مفتاح التسويق هو اشباع حاجات المستهلك قـد سميت « ماهية التسويق » [٢] Marketing concept والمستهلك كلمـة

---

(١) انظر مثلا مقال بنسون ب . شابيرو « تسـويق المنظمات غير الساعية للربح » ، مجلة هارفارد ، سبتمبر ـ اكتوبر ١٩٥٤ ، وكتـاب كرستوفر هـ . لافلوك وتشارلز واينبرج « التسويق لمديرى المشروعات العامة وغير الساعية للربح » ، نيويورك ١٩٨٤ .

(٢) مقال ج . ب . ماكيترنك « ما هى ماهية ادارة التسويق » من كتاب آفاق العلم والفكر التسويقى ، تحرير فرانك ب . باس ، جمعيـة التسويق الامريكية ، ١٩٥٧ .

جامعة تعبر عن وحدة شرائية كلية Total purchasing unit تشمل أحيانا بضعة أفراد أو أفرادا كثيرين ، ويشار اليها عامة بأنها وحدة لصنع القرار a decision-making unit (DMU) ولفهم ماهية وحدة صنع القرار لابد لنا من النظر فى مختلف أنواع التسويق فمنها ما يسمى التسويق للمستهلك أو تسويق سلع الاستهلاك ويعنى البيع الى المستهلك النهائى للمنتجات التى تنتقل وهناك التسويق الصناعى أى بيع المنتجات للشركات والمنشآت والحكومات ، وتباع نفس المنتجات صيفا كسلع استهلاكية وحينا آخر كسلع صناعية ، فنجد المراتب مثلا تباع للمستهلك النهائى ، وتباع آنفا للفنادق (وهى شركات) ، والمستشفيات (وهى عادة وليس دائما مشروعات لا تسعى للربح) ، وتباع للسجون (حكومات) .

ووحدة اصدار القرار الصناعى كبيرة عامة وأكثر تركيبا حتى لتتألف أحيانا من عشرة أشخاص أو يزيد ، فليس مما يخالف المعتاد أن يعهد بالمشتريات الكبيرة الى لجنة رسمية أو جماعة تشكل لهذا الغرض ، وليس من غير المعتاد أيضا أن يتدخل أفراد كثيرون ويقومون بأدوار هامة فى عملية اصدار قرار متعدد ومتنوع التركيب ، بل أن الشراء الاستهلاكى العادى قد يتدخل فيه عدة أشخاص يصنعون القرار ، فتتأثر عملية شراء أدوات السباكة لمنزل ما بمن يستخدمونها (وقد يكونوا أطفالا فى الأسرة) ويرأى الخبراء (المهندس المعمارى مثلا) وبمن يقومون بالتركيب (السباك)، ونلاحظ ولاشك مايحدث كثيرا عند اعداد برامج الاجازات أو عند شراء سيارة الأسرة من أربعة أفراد مثلا لكل واحد منهم احتياجات معينة ومعايير معينة .

وينبغى أن يكون واضحا أن المستهلك هو بؤرة جميع أعمال التسويق
It should be clear that the consumer should be the focus of almost all marketing action.

وأن مهمة تحليل هذا المستهلك مهمة شاقة ولا نهاية لها لكنها عظيمة الرهبة ويستحيل على الانسان أن يوجه لهذه المهمة كل الجهد الكبير الذى تستوجبه ٠

وينظر الى القناة ــ المشارك الثالث ــ كمشارك لأنها « لاعب نشط » Active player فى عملية التسويق ، ويتوقف تحقيق النجاح والفشل للمنتجات المعينة على قدرتها على اجتذاب التأييد والمساندة من التجارة (أو القناة) ، ويتقدم الى القناة عدد كبير جدا من المنتجات أكثر مما يمكنها استيعابه ، فتستوعب بعضها وتساند القليل من هذا المستوعب ؛ أما البعض الآخر فقد لا تستوعبه على الاطلاق فاذا افترضت السياسة التسويقية لشركة ما أن المتاجر سوف تستوعب منتجاتها ثم حدث أنها لم تستوعبها فلابد للشركة ــ كنتيجة لذلك ــ أن تواجه الفشل أو تدخل تغيرا فى الخطة أو فى تنفيذها ، ومن ثم تستحق القناة أن تحظى بنفس التحليل الدقيق الذى يحظى به المستهلك ٠

ويأتى بعد ذلك المشارك الرابع أى المنافسون ، ويندر الا تواجه المنتجات منافسين لها ، لكن المنافسة قد تكون مباشرة وبشكل واضح كالمنافسة بين البيبسى كولا والكوكاكولا ، وقد تكون أكثر خفاء كما يحدث فى تنافس الجهات المنتجة لمختلف أنواع الفاكهة ، فلا يحتمل أن يزيد المستهلكين استهلاكهم من جميع أنواع الفاكهة معا وفى وقت واحد ولمدد طويلة ، وعليه فان اتحادات تجارة الخوخ والتفاح تتنافس فيما بينها على « حصة من المعدة » Share of stomach كما يقال فى أوساط صناعة الغذاء ، واذا نظرنا على مستوى أكثر اتساعا لرأينا أن كل من يأملون فى الحصول على أموال المستهلكين ينافس كل منهم الآخر فالمال والوقت محدودان ، واذا اشترى المستهلك الغنى يختا ، فانه لا يفكر فى

شراء فيلا فى الريفيرا الايطالية مهما كان « ثريا » ، أو هو يؤجل المسألة على الأقل ، وقتا ما .

وينظر للمنافسة بوجه عام من منظور قابلية ابدال سلعة بأخرى لاشباع نفس الحاجة ، وهكذا تعتبر أفران الغاز منافسة لأفران الكهرباء، غير أن المنافسة بين مختلف أنواع الأفران الكهربائية ، أشد حدة من المنافسة بين أفران الكهرباء وأفران الغاز ، أى أن تعريف المنافسة فن فى حد ذاته .

The definition of competition is often an art in itself.

والتسويق أيضا مزيج من العلم والفن ، وليست الأبنية الفكرية التى نستخدمها تامة الكمال ، لكن لا حاجة بنا الى هذا الكمال ويكفى أن تكون ذات فائدة وعندئذ تعتبر جيدة ، هذا الى أن التسويق ليست له حتى الآن نظرية موحدة جامعة شاملة ؛ ولو كان الأمر كذلك لأمكن اصدار كتاب أقل حجما بكثير وأشد اختصارا ، وهكذا تتفاوت النظرة الى فكرة التسويق وماهيته ؛ لكن كل نظرة لها فائدتها فى اطار بعض المواقف فحسب ، وفن التسويق هو استخدام كل فكرة من تلك الأفكار (أى العلم) فى الموقف السليم الصالح لها وفى هذا الموقف بالذات دون غيره ، وترجع أهمية دراسة الحالات ومناسبتها للتسويق الى هذا السبب، ولأنها تبرز الموقف وتؤكد طبيعة التسويق المعينة دون أن تصرف الذهن عن السعى لبناء النظرية وتخريج الفكرة .

عمليــة التسويق The Marketing Process

بقى لدينا موضوع واحد نعالجه فى هــذه المقدمة ، وهــو عملية التسويق ، وتساعدنا هذه العملية على دراسة ما يصنعه المسوقون ، وأول مرحلة فى التسويق هى التحليل ويركز عادة مع توازن سليم بين المنظور الكمى والمنظور النوعى ــ على الشركة ؛ والمستهلك والقنوات والمنافسين،

ويساعد السوق على الاختيار السليم للأسواق التى يجب الاتجاه اليها والعناصر الصحيحة التى يجب استخدامها من عناصر الخلطة التسويقية •

ونرى هنا أن قسمين من التحليل يستحقان عناية خاصة ، فتجزئة السوق هى عملية تقسيم السوق الى جماعات مستهلكين تتميز كل جماعة بأن أفرادها متشابهون فى بعض النواحى الهامة وأوجه الشبه بينهم أكبر من التشابه بينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى أى الأجزاء الأخـرى من السوق ، فيعمد صانع الملابس على سبيل المثال ، الى تقسيم الجمهور الى جماعات بحسب السن والدخل ، والطول ، والطول والوزن معا ، والذوق ، الخ أو قد يستخدم عدة معايير من هذه معا ، وقـد يختـار صانع السترات أو البدل غالية الثمن أن يركز على المستهلكين الأغنيـاء فى المراكز الحضرية ممن لهم اهتمام شديد بمتابعة تقلبات المودة ، وتعتبر تجزئة السوق من أقسام تحليل المستهلك وهى من أكثر أشكال الفنون صعوبة وتطلبا للدقة والحكم الصحيح ، ويجب عند استخدامها مراعاة أن تناسب قرار التسويق الذى اتخذ •

ويمتاز الشكل التحليلى الثانى بأنه تحليل كمى مباشر ومستقيم نسبيا ويشمل تحليلا تعادليا Breakeven analysis وتصورات للربحية Profitability projections ، فلا يمكن صنع القرارات السـليمة بغير تحليل كمى دقيق قائم على أساس افتراضات جيدة •

ويؤدى تحليل السوق الى تطـوير استراتيجيات وخطط وبرامج يختلف كل منها عن الآخر من حيث المدى والأثر الزمنى ، فالاستراتيجيات واسعة المدى وعامة وطويلة الأثر الزمنى ، وهناك برامج تفصيلية وقصيرة الأثر الزمنى ، وهناك فيما بينهما وتربط البرامج بالاستراتيجيات •

ولا يكفى وضـــع الاستراتيجيات والخطط والبرامج بل تحتاج للتنفيذ أى القيام بأنشطة التسويق •

وأخيرا يجب أن نذكر بيان سير العمل ونتائجه أو الايضاح **Monitor** والمراجعة المحاسبية **Audit** فالعالم يتغير وكذلك المستهلكون والقنوات والمنافسون ، بل حتى شركاتنا تتغير ، ولذا يجب أن نراجع خططنا ونوضح البيئة الخارجية ، حتى نستطيع أن نعيد — وفى مزيد من الكفاءة دورة صياغة الاستراتيجية والخطة والبرنامج والتنفيذ مرة أخرى .

ملاحظة ختامية A closing note

تكلمنا فيما سبق عن التسويق كمزيج من العلم والفن ، وسيتضح للمتعمقين فى دراسة التسويق أن التسويق علم وفن معا، وسنرى أيضا أن أى مقدار من قدرة الابداع والمهارة مهما كان لايمكن أن يكون بديلا للتحليل المنظم بدقة والصياغة والتنفيذ ، فالتسويق كالابتكار يتألف من ٩٠٪ من الجهد والعرق و١٠٪ من الالهام 10 percent inspiration.

الفصل السادس

التنظيمات التعاونية والوظيفة التمويلية

مقدمة فى التمويل والوظيفة المالية

ان دراسة التمويل كمقرر علمى يسبق دراسة الادارة المالية لاعتمادها عليه فى تدبير الأموال ويتطلب ذلك دراسة مصادر التمويل وأنواعه دراسة عملية مقارنة لمعرفة مزايا وعيوب كل نوع منها بالاضافة الى دراسة المنشآت الممولة للمشروعات ونظمها ودراسة اجراءات التمويل ومستنداته دراسة تفصيلية ، وهذه الدراسة أقرب الى طرق التجارة أى الأساليب الفنية منها الى تنظيم وادارة الأعمال كعلم يدرس هذه الأعمال لرفع الكفاية فيها برفع كفاية عناصر الانتاج من موارد طبيعية وبشرية .

ومن أهم الأعمال الفنية للوظيفة المالية تقدير وحسبان رؤوس الأموال اللازمة للمشروع وتدبيرها من مصادرها .

وينصب التقدير والحسبان على أشكال القيم التى ستستخدم فيها الأموال لاقتناء مختلف حاجات المشروع من أصول يتطلبها الوصول الى أهدافه، ويعتبر هذا بمثابة التكوين المالى للمشروع من الناحية الادارية (جانب الأصول من الميزانية) أما التدبير فيعنى اختيار مصادر الأموال (جانب الخصوم من الميزانية) ولابد أن يتوافق التكوين المالى مع التكوين الرأسمالى لاستقرار المشروع وحسن سير العمل فيه لاختيار التكوين الرأسمالى المناسب للمشروع من الناحية الادارية .

ونرجو أن يكون واضحا أن اختيار المصادر تملية طبيعية وظروف الاستخدامات ، فان كان الاستخدام دائما تطلب هذا أن يكون المصدر دائما ، وان كان متغيرا أو مؤقتا فلابد أن يكون مصدر التمويل أيضا غير ثابت تبعا لحركة الأعمال أو مؤقت ، أو بمعنى آخر لابد أن تتناسب مدة التمويل مع المدة المراد استثمار المال خلالها أى مدة استرداد الأموال

المثيرة ، الا اذا أريد اتمام هذه الدورات لمـدة أطـول أو خلال حياة المشروع كلها .

والتمويل كمقرر يسبق (*) دراسة الادارة المالية كما قلنا ويدرس هيئات التمويل كالبنـوك وشركات التأمين وغيرها ممن تتجمـع لديهم المدخرات لاستثمارها من الناحيـة التنظيمية والادارية والمستندية حتى يتمكن المدير المالى من الالتجاء اليها ويكون على علم بها ويتمكن من مقارنة مصادر الأموال والاختيار من بينها ليحقق التوازن المطلوب فى تكون رأس المال .

وتعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف فى نشاط الأعمال ، فلا يمكن لأية منشأة أن تقوم بنشاطها من انتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف المشروع دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق المتنوعة .

ولهذا فالوظائف الثلاث للمشروع ــ الانتاجية والتسويقية والمالية ــ تعتبر الدعامة الأساسية التى يعتمد عليها نشاط الأعمال لتحقيق أهدافه.

ويتضح عند دراسة الوظائف الثلاث السابقة أنه لا توجد صعوبات كبيرة عند تحديد مجال كل من وظيفتى الانتـاج والتسـويق ، ولكن الصعوبة تظهر عند محاولة تحديد وتمييز نطاق الوظيفة المالية ويرجـع السبب فى ذلك الى أن معظم الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات الأنتاجية والتسويقية يستحيل النظر اليها بمعزل عن الاعتبارات الماليـة فكل أنواع العمل فى مجالى الانتاج والتسويق وغيرهما من وظائف تنطوى

(*) نرجو التكرم بالرجوع الى مرجع « الادارة المـالية ــ الأستاذ الدكتور/عبد العزيز عبد الكريم » الناشر مكتبة التجـارة والتعاون عام ١٩٨٧ صفحة ١٥٠ وما بعدها .

كلها تقريبا بطرق مباشر — أو على الأقل بطريق غير مباشر — على عملية الحصول على الأموال واستخدامها ، ورغم أن التداخــل المستمر بين الوظيفة المالية وبين وظائف المشروع الأخرى يؤدى الى صعوبة تحديد نطاق الوظيفة المالية الا أنه يظهر مدى أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى وللمشروع ككل .

وبالرغم من الدور الهام الذى تلعبه الوظيفة المالية فى ادارة شئون المشروعات الا أنها لم تلق الاهتمام الذى كانت تلقاه كل من (*) وظيفتى الانتاج والتسويق ولكن نتيجة للتغيرات المختلفة التى حدثت فى نشاطنا الاقتصادى ، فان وظيفتى التخطيط المالى والرقابة على الموارد الماليــة أصبحتا تحتلان مركزا أكثر أهمية عما كان عليه الحال فى الماضى ، وهذه الأهمية المتزايدة ترجع الى العديد من العوامل منها الآتى :

١ — التغيير الجذرى الذى حدث فى هيكل اقتصادنا القومى .

٢ — زيادة عدد الوحدات الانتاجية زيادة كبيرة خلال الســنوات الأخيرة .

٣ — زيادة أهمية القطاع العام كمستخدم للموارد المالية .

٤ — ارتفاع مستوى الأسعار .

ولقد أدت هذه العوامل مجتمعة الى زيادة المنافسة على الأموال زيادة كبيرة ، مما ترتب عليه جعل رأس المال أكثر ندرة ، وهذا الوضع يعنى ضرورة المحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من كل احتمالات

(*) نرجو التكرم بالرجوع الى « مذكرات فى الادارة المالية — دكتور جميل أحمد توفيق أستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال — كلية التجارة جامعة الأسكندرية » الناشر دار الجامعات المصرية ١٩٧٩ .

الاسراف أو الضياع ، يضاف الى ذلك أن زيادة معدلات التنمية تتوقف على القدرة على أداء الوظيفة المالية بطريقة سليمة .

المال عصب المشروع :

ونرجو أن نوجه النظر الى أن المشروع التجارى يشبه فى كثير من الأمور جسم الكائن الحى وأن الوظيفة المالية تشبه الى حد بعيد الدورة الدموية فى جسم الانسان ، فكما أن دورة الدم متغلغلة فى جميع أجزاء الجسم وقلما نجد عضوا من أعضائه يخلو من أثر لنشاط الدم فيه (وذلك عن طريق القلب والشرايين والأوردة والشعيرات) كذلك فان دورة المال متغلغلة فى جميع أجزاء المشروع حتى أنه لا نجد ناحية من نواحى نشاط المشروع الا ولأعمال الوظيفة المالية دخل فيها ، ولكى نستوعب بشكل واضح طبيعة أعمال الوظيفة المالية ودورها فى المشروعات التجارية يحسن القيام بالدراسات العلمية اللازمة التى من شأنها أن تجعلنا فى وضع أفضل يمكننا من تدبر طبيعة أعمالها وعلاقتها بمختلف نواحى نشاط المشروع ودورها فى أعمال الوظائف الأخرى .

أى أن دورة رأس المال[1] فى المشروع تشبه الدورة الدموية . فبدون الدم لا يمكن تصور الحياة فى الجسم : وانتظام الدورة الدموية ضرورى لسلامة الجسم كما أن انتظام تدفق المال فى المشروع وحسن توزيعه تتوقف عليه متانة مركزه المالى واستقراره وزيادة ربحيته وحالة اليسر فيه . فعدم كفاية الأموال فى المشروع يتسبب فى ضياع كثير من الفرص وقد يدعو الى زيادة التكاليف وبالتالى قلة الربح أو التعرض للخسارة ، أو قد يتعرض المشروع لاعسار وقتى أو دائم مما قد يكون

---

(1) هذه بعض آراء استاذنا الكبير الدكتور/محمد عبد العزيز عبد الكريم فى مرجعه السابق الاشارة اليه .

له أخطر العواقب على حياة المشروع ، وهو فى ذلك كفقر الدم الذى قد يعرض جسم الانسان الى أمراض قد تؤدى الى وفاته ، وقد يفيد نقل الدم فى الوقت المناسب وبالقدر المناسب من المصدر المناسب كما يفيد التمويل عن طريق القروض أو زيادة رأس المال ، كما أن زيادة الأموال فى المشروع معناه ضرورة دفع فوائد على القروض بدون مبرر مما يقلل من أرباح المشروع أو تعرضه لخسائر تفوق طاقته ، فكثرة الأموال تضر بالمشروع كقلتها ، كما أن ادارة الأموال وحسن توزيعها وتنظيم تدفقها ومراقبة المصروفات والايرادات وحسن استثمار الأموال يتوقف عليه نجاح المشروع وزيادة أرباحه .

نطاق الادارة المالية :

ظل تعريف الوظيفة المالية لسنوات طوال يستمد من قائمة ــ تعد عن طريق الملاحظة ــ الأعمال التى يقوم بها المدير المالى ورجاله فى المشروع . وكانت الأولوية تعطى لتلك الأنشطة التى يتكرر حدوثها أكثر من غيرها فى هذه القائمة . ولكن الصعوبة فى هذا التعريف العملى هى أن المسئوليات التى يتحملها المدير المالى كانت تختلف اختلافا كبيرا من منشأة لأخرى . حقا أن المدير المالى يقوم دائما بوظائف مالية من نوع ما . ولكن من الواضح أن هناك مظاهر هامة للادارة المالية كثيرا ما تتم بعيدا عن المدير المالى وجهازه . فقد تقع مسئولية اتخاذ القرارات المالية الأساسية فى احدى الشركات على لجنة من أعضاء مجلس الادارة ، بينما قد تعهد هذه المسئولية فى شركة أخرى الى رئيس مجلس الادارة أو الى عضو مجلس الادارة . بل وفى شركات القطاع العام نجد أن البعض الهام من هذه القرارات المالية الأساسية قد يتخذ فى مستوى أعلى من مستوى الشركة وخارج نطاق ادارتها ، كأن تتخذ فى مستوى الوزارة أو المؤسسة العامة . وبالتالى لو أخذنا فى الاعتبار هذه الأمور وهذه الاختلافات

فاننا نجد أن الوظائف المالية التى يقوم بها دائما مكتب المدير المالى تنطوى فقط على المسئوليات الروتينية ــ والتى من الأفضل أن تصنف كوظائف تنفيذية تتعلق بالتمويل وليست بالادارة المالية بمعناها الحقيقى . وهذه الوظائف الروتينية ــ مثل قبض الأموال ودفعها والمحافظة عليها والاحتفاظ بالأوراق المالية والاتفــاق مع شركات التأمين ... الخ ــ رغم أهميتها الا أنها نادرا ما تنطوى على اتخاذ قرارات فى الادارة المالية . ولذا فان الملاحظة العملية للأعمال التى يقوم بها المدير المالى تساعد فى اختيــار التعريف ولكنها لا يمكن أن تقدم فى حد ذاتها تعــريفا مستقلا للادارة الماليــة .

المداخل البديلة :

بالرغم من كثرة التعاريف التى تحاول تحديد نطاق الادارة المالية الا أنه من الممكن تقسيم هذه التعاريف الى ثلاثة مجموعات عريضة . واحدى هذه المجموعات تنادى بأن الوظيفة المالية هى تلك الوظيفة التى تهتم بالنقدية . ونظرا لأن كل عملية تجارية بالتقريب تنطوى على نقدية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، فان الوظيفة المالية تختص بكل شىء يحدث فى المنشأة . ويتفق معظم كتاب الادارة المالية على أن هذا التعريف من الشمول بدرجة تجعله عديم المعنى .

وفى الطرف الآخر نجــد تعريفا ضيقا ومحدودا نسبيا يقول بأن الادارة المالية تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمشروع وادارة هذه الأموال . وهذا المدخل يعتبر المدخل التقليدى الذى ساد الدراســة الأكاديمية للادارة المالية . وتتركز الدراسة فيه على كيفية الحصول على الأموال مع مناقشة مصادر هذه الأموال والعلاقات القانونية والمحاسبية بين المشروع وتلك المصادر ، بما فى ذلك اعادة توزيع الدخل والأصــول بين هذه المصادر . ومن الناحية الاقتصادية فان هذا المدخل للادارة المالية

يفترض أن الطلب على رأس المال وقرارات الانفاق التى تسبب هذا الطلب تتحدد فى مكان آخر داخل المنشأة ، وأن دور السياسة المالية يقتصر على تحديد أفضل طريقة للحصول على هذه الأموال من خليط المصــادر المتاحة .

أما المدخل الثالث فهو الذى ينظر الى الادارة المالية كجزء متكامل من الادارة الشاملة للمنشأة ، وليس كتخصص استشارى يهتم بعمليات الحصول على الأموال . وطبقا لهذه النظرة العريضة فان الهدف الرئيسى للسياسة المالية هو الاستخدام الحكيم للأموال ، وأن العملية الأساسية التى تنطوى عليها هى المقارنة الرشيدة بين مزايا الاستخدامات المحتملة وبين تكلفة المصادر البديلة المحتملة ، بحيث يمكن تحقيق الأهداف المالية الشاملة للمشروع . ويفترض هــذا المدخــل أن الاقتراحات المتعلقة باستخدام الأموال تعتبر من المعطيات ، وكذلك الظروف الحاضرة والمتوقعة الخاصة بالتكنولوجيا وأسواق كل من السلع والخدمات ورأس المال . وعلى ضوء هذه المعطيات فان وظيفة الادارة المالية هى مراجعة ورقابة القرارات الخاصة بتوجيه أو اعادة توجيــه الأموال الى الاستخدامات الجديدة أو القائمة بالفعل . وبالتالى فان الادارة المالية ــ بالاضافة الى الحصول على الأموال ــ تهتم مباشرة بالانتاج والتسويق وغيرهما من وظائف المشروع وذلك عند اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الأصول أو التخلص منها .

المدخل التقليدى :

من استعراضنا السابق للمداخل البديلة الثلاثة للادارة المالية وجدنا أن المدخل الثانى ــ رغم أنه محدود نسبيا ــ هو المدخل التقليدى الذى ساد الدراسة العلمية للادارة المالية لفترة طويلة ، وقد أطلق على البرامج الدراسية التى تعالج هذا الموضوع مسميات مختلفة منها التمويل التجارى،

تمويل المشروعات ، أو تمويل الشركات المساهمة ، ولا يعنى انتشار هذا المدخل أنه لم يتعرض خلال هذه الفترة للنقد بل كان فى الواقع معرضـــا باستمرار لأنتقادات شديدة تدور أساسا حول النقاط الأربع الآتية :

١ ــ يعالج المدخل التقليدى موضوع الوظيفة المالية كلها من وجهة نظر المستثمر الخارجى بدلا من وجهة نظر متخذ القرارات المالية داخـــل المنشأة ، وهذا النقد كان يصاحبه بصفة عامة اقتراحات بأن جزءا على الأقل من محتويات الموضوع يجب أن يأتى من وجهة نظر المسئول عن النشاط المالى داخل المشروع والذى ينظر دائما الى خارجه بدلا من وجهة النظر الخارجية عن المشروع والتى تنظر الى داخله . أو بعبارة أخرى أن المعالجة ينبغى أن تتناول وجهة نظر المدير المالى للمشروع بدلا من وجهة نظر المستثمر الخارجى .

٢ ــ تعطى المعالجة التقليدية اهتمــاما أكثر من اللازم لتـــمويل الشركات المساهمة مع اعطاء اهتمام قليل لمشاكل تمويل الأشكال الأخرى من المشروعات ..

٣ ــ أن تتابع المعالجة التقليدية كان مبنيا بشكل وثيق حول الأوجه غير المتكررة أثناء دورة حياة مشروع ما والتى تسود خلالها العلاقات المالية الخارجية . ويترتب على ذلك توجيه كل الاهتمام الى أمور مثل الترويج والانضمام والاندماج واعادة الرسملة واعادة التنظيم مما لا يترك مكانا للاهتمام بمشاكل الشركة العادية النامية .

٤ ــ وأخيرا فان المدخل التقليدى يوجه جـــل اهتمامه الى أدوات ومشاكل التمويل طويل الأجل وذلك على حساب مشاكل ادارة رأس المال العامل .

ولقد أدت الانتقادات السابقة مجتمعة ــ والانتقاد الأخير بصفة خاصة ــ الى احداث تغيير مستمر فى طــرق المعالجة وتركيز الاهتمــام وبالرغم من هذا التغيير المستمر فان دراسة الادارة المالية على أســاس هذا المدخل التقليدى ما زالت معرضــة للانتقادات بسبب ميلها نحــو الاهتمام الأكثر من اللازم بالوصف التفصيلى مع ندرة المعالجة التحليلية•

المدخل الجديد :

ان المشكلة الأساسية للادارة المالية كدراسة أكاديمية لا ترجــع بكاملها الى مسألة المعالجة أو تركيز الاهتمام • فجذور المشكلة ترجع الى حقيقة أن الموضوع أستمر قاصرا على المسائل المتعلقة بالحصــول على الأموال.• وطالما أن دراسة الادارة المالية تقتصر على عملية الحصول على الأموال لتمويل قرارات الانفاق التى اتخذت بالفعل فى مكان آخر : فان هذه الدراسة لا يمكنها أن تتناول بطريقة صريحة مسائل هامة يمكن صياغتها فى شكل الأسئلة الآتية :

هل ينبغى على المنشأة أن توجه الأموال الى أغراض معينة ؟

هل العوائد المتوقعة تقابل المعايير المالية للأداء ؟

كيف تتحدد هذه المعايير وما هى تكلفة الأموال للمنشأة ؟

كيف تتغير تكلفة الأموال باختلاف خليط التمويل المستخدم ؟

والمسائل الهامة التى تثيرها الأسئلة السابقة تدخل فى صميم الادارة المالية السليمة • يضاف الى ذلك أن التحليل الصريح لهذه المســائل الأساسية هو ضرورى قبل الحصول على اجابة مقبولة يمكن الدفاع عنها حتى بالنسبة للسؤال التقليدى المحدود الخاص بكيفية الحصــول على الأموال اللازمة • وما لم ينظر الى المســألة كجزء من المشــكلة المالية

الشاملة الخاصة بتخصيص رأس المال ، فان الاجابة على سؤال « كيف ينبغى على المنشأة أن تحصل على أموالها ؟ » ستتحول الى الوصف المعتاد للأساليب والأدوات والملاحظات والقواعد التمويلية ، ذلك الوصف التقليدى الذى لم يتغير كثيرا خلال الخمسين سنة الأخيرة .

وبالرغم من الاهتمام الكبير الذى يوجه فى السنوات الأخيرة للمسائل الهامة السابق الاشارة اليها ، الا أن هذه المشاكل ليست بالجديدة فى حد ذاتها . فقد كان على منشآت الأعمال دائما أن تتخذ قرارات تتعلق بتخصيص رأس المال : ما مقدار رأس المال الذى ينبغى استثماره ؟، ما هى الأصول اللازم الحصول عليها ؟ ، ما هى مصادر التمويل الواجب استخدامها ؟ . وكان على ادارة المشروع أن تختار بطريق مباشر أو غير مباشر حجم وهيكل أصوله وخصومه ومعدل التغير فى هذه العناصر . ولكن الجديد فى الأمر هو الاهتمام الحديث لتنمية أساس منظم وصريح لاتخاذ مثل هذه القرارات .

ولا شك أن محاولة الوصول الى معايير واضحة وصريحة للمساعدة على الاستخدام الحكيم للأموال ليست بالمسألة الهينة ، بل بالعكس تعتبر من المشاكل المعقدة التى تحتاج الى بذل الجهود الضخمة للتغلب على ما يحيطها من صعوبات . ومن أمثلة ذلك : كيف ينبغى قياس تكلفة الأموال ؟ كيف يمكن تقييم اقتراحات الانفاق الرأسمالى ؟ كيف تؤثر السياسة التمويلية على تكلفة الأموال ؟

وينبغى علينا أن نلاحظ أن الاهتمام بهذه المسائل لا يقتصر على المشروعات الخاصة التى تعمل من أجل تحقيق الربح ، بل يمتد أيضا الى المشروعات العامة . فالكثير من القرارات الاستثمارية فى القطاع العام تنطوى على مسائل مماثلة تتعلق بتخصيص رأس المال وبتكلفته . وحتى

بالنسبة لبعض المجتمعات الاشتراكية التى استبعدت منذ فترة فكرة [1] الربحية والفائدة على أساس أنها من خصائص النظام الرأسمالى ، بدأت تعيد تقديم هذه المفاهيم بطريقة أو أخرى كمؤشرات للاستخدام والتوزيع الأكثر كفاءة للأموال النادرة بين المنافذ المتنافسة . وبعملها هذا بدأت هذه المجتمعات تواجه نفس المشاكل السابق ذكرها والتى تسود فى المجتمعات الرأسمالية .

محتوى المدخل الجديد :

اذا أعيد تعريف نطاق الادارة المالية لكى يغطى القرارات الخاصة بكل من الحصول على الأموال واستخدامها فمن الواضح أن المضمون الرئيسى للموضوع ينبغى أن يهتم بالكيفية التى تقوم بها الادارة المالية فى وضع أحكامها المتعلقة بما اذا كانت المنشأة ينبغى عليها أن تحافظ على ، أو تخفض أو تزيد من استثماراتها فى كل أنواع الأصول التى تتطلب أموال المنشأة . وهذا بدوره يستلزم أساسا مقبولا للاجابة على الأسئلة الثلاث الآتية :

١ ــ ما هى الأصول المحددة التى ينبغى على المنشأة الحصول عليها ؟

---

(١) نوجه النظر الى ما قرره تقرير لجنة الحلف التعاونى الدولى عام ١٩٦٦ والخاص بالمبادىء التى تحكم تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية حيث أكد التقرير على أن نمو حجم المؤسسات التعاونية ومدى ارتباطاتها الاقتصادية والتغيرات السريعة بعيدة المدى الجارية الآن فى البيئة الاقتصادية والاجتماعية للحركة ، يحتم اجراء تعديلات مستمرة .. على أن يأخذوا فى الحسبان اعتبارات مقتضيات التطبيقات الناجحة للعملية التجارية من ناحية ... واعتبارات العدالة والمساواة من ناحية اخرى . فان أهملوا الأولى فسوف يسيرون الى صعوبات اقتصادية ومالية ! ... وان أهملوا الثانية أثاروا الاستياء والشقاق فى صفوف الجمعية ! ..

٢ ـ ما هو الحجم الكلى للأموال التى يحتاجها المشروع ؟

٣ ـ ما هى مصادر تمويل هذه الاحتياجات ؟

وترتبط هذه الأسئلة الثلاث ببعضها ارتباطا وثيقا . فالحجم الكلى للتمويل يتأثر بأنواع الفرص الاستثمارية المتاحة وأيضا بالظروف المؤثرة على مصادر التمويل . كما أن تكلفة الأموال ومدى توافرها تتوقف الى حد ما على كمية ونوع الأغراض الاستثمارية التى ستستخدم هـــذه الأموال . وبعبارة أخرى ، فان الأسئلة الثلاث السابقة ما هى فى الحقيقة الا ثلاثة أوجه لسؤال واحد أساسى . وعمليا ينبغى الاجابة عليها جميعا فى وقت واحد .

ويمكن ذكر مضمون هذه الأســئلة الثلاث المرتبطة بطريقة بديلة كالآتى :

١ ـ ما هو الحجم الذى ينبغى أن تكون عليه المنشأة ، وما هى السرعة التى ينبغى أن تنمو بها ؟

٢ ـ فى أى شكل يجب عليها أن تحتفظ بأصولها ؟

٣ ـ كيف ينبغى أن يكون هيكل خصومها ؟

وهناك ثلاثة مستلزمات مسبقة ينبغى توافرها للحصول على أساس رشيد للاجابة على هذه الأسئلة . وهذه المستلزمات هى :

أولا ـ تحديد هدف صريح يجب أن تتجــه اليه الادارة المالية . والهدف المناسب لكل من شركات القطاع العام وشركات ومنشآت القطاع الخاص هو العمل على زيادة قيمة المنشأة . فهذا الهدف يعتبر من أفضل الوسائل للتعبير عن الكفاءة عند استخدام الموارد المتاحة .

ثانيا ــ وضع أساس نظامى وصحيح لتوجيه الأموال الى المنشأة وخلالها بحيث يمكن تحقيق الأهداف المالية الطويلة الأجل ويتكون هذا الأساس من عنصرين هما :

(أ) اقامة هيكل تنظيمى يمكن أن تنساب فيه المعلومات المتعلقة بكل أساليب الاستثمار والتمويل المتاحة •

(ب) القيام بمجموعة من التحاليل اللازمة لوضع المعايير والأهداف التشغيلية التى تحقق ــ أفضل من غيرها ــ الهدف الشامل أو الأهداف السابق تحديدها •

ثالثا ــ وضع مدخل مقبول لمشكلة اختيار المزيج المثالى للتمويل (تشكيل الهيكل المالى) وذلك من بين مصادر التمويل العديدة والمتاحة للمنشأة •

من أستعراض الجوانب السابقة يتضح أن أبعاد الادارة المالية السليمة تنطوى على مضامين تجعلها أكثر شمولا عن المضامين التى تناولها المعالجة التقليدية للموضوع •

ولكن هذا الشمول لا يعنى أن الوظيفة المالية تختص بكل ناحية من نواحى نشاط المنشأة وبكل عملية من عملياتها • فهناك مجموعة لا يستهان بها من القرارات التى تتخذ فى المنشأة ولكنها لا تنطوى على تغيرات فى استخدام الأموال . ومن ثم فهى تقع خارج نطاق الادارة المالية بالرغم من أنها قد تكون ذات تأثير هام على ربحية المنشأة • ومن المفيد فى هذه الحالة النظر الى تلك القرارات على أنها قرارات « فنية » أو غير مالية • ومن أمثلة هذه القرارات الفنية الآتى : قرارات التسعير ، التغيرات فى أساليب التسويق والاعلان والتى لا تنطوى على تغيير فى الميزانية

التقديرية السنوية للاعلان ، القرارات الخاصة بالعمليات الانتاجية والتى لا تصاحبها زيادة فى المخزون الكلى أو المعدات والتجهيزات ، والقرارات المتعلقة بالعلاقات التنظيمية والادارية • حقا ان الكثير من هذه القرارات قد يؤثر على حجم وتوقيت التدفقات المستقبلية للأموال ، ولكنه لا ينطوى على تغيرات حالية فى حجم الأموال المستثمرة •

نخلص من مناقشتنا السابقة لنطاق الادارة المالية الى أن المحتوى الاكاديمى للموضوع قد تطور بسرعة خلال السنوات الأخيرة ، فقد كان الاهتمام فى الماضى منصبا على عملية الحصول على الأموال ، ولهذا كانت المعالجة تهتم بالوسائل والمنشآت التى يمكن عن طريقها الحصول على الأموال وخاصة طويلة الأجل • أما الآن فان المدخل الحديث للادارة المالية لا يقتصر على عملية الحصول على الأموال بل اتسع لكى يتناول أيضا الاستخدام الأمثل لهذه الأموال • وبالاضافة الى ذلك فقد حدث تحول آخر انتقل بدراسة الادارة المالية من الأسلوب الوصفى الى الأسلوب الذى يتلاءم مع المضمون الجديد لها • وبالتالى فان الادارة المالية لم تعد ينظر اليها كتخصص استشارى بل كجزء متكامل من الادارة العليا • كما أن هدف الوظيفة المالية ــ طبقا لهذا المدخل ــ ليس مجرد الحصول على الأموال اللازمة للادارات التشغيلية • ولكن أن تقرر ــ مع هذه الادارات ــ حجم الأموال التى ستستخدم والأغراض التى ستوجه اليها وذلك على ضوء تكلفة ومدى توافر المصادر البديلة للأموال •

ويمكن النظر الى التحول الذى حدث فى ميدان الادارة المالية بطريقة أخرى أكثر وضوحا • فقد كان الاهتمام فى الماضى قاصرا على جانب الخصوم من الميزانية العمومية ، أما الآن فلقد امتد الاهتمام لكى يشمل الموازنة بين حجم ومكونات ونمو كل من جانبى الأصول والخصوم •

التعاونيات والوظيفة التمويلية

تحتاج الجمعيات التعاونية كما تحتاج كل منظمة اقتصادية أخرى الى المال فانه عصب حياتها ، والركن الأساسى الذى تعتمد عليه فى توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لأعضائها ، لذلك تعمل الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء العالم على توخى أنجح الطرق لتوفيره لكى تستطيع أن تحقق لنفسها ما ترجوه من تقدم ونجاح ، وتعتمد الجمعيات التعاونية فى توفير الموارد التى تحتاج اليها على موردين أساسيين وهما :

أولا ــ المصادر الداخلية والذاتية للتمويل وهى نوعان :

(أ) رأس المال .

(ب) الاحتياطيات .

ثانيا ــ المصادر الخارجية للتمويل وهى كذلك نوعان :

(أ) القروض .

(ب) الودائع

فأما المصادر الداخلية والذاتية ، فهى :

رأس المال :

وهو يتميز فى الجمعيات التعاونية بأن مقداره غير محدود اذ أن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم الى الجمعية ، كما يسمح له أيضا بحق الانسحاب منها ، وهذا يعنى أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعا لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعا لزيادة الأسهم ونقصها .

وتحرص بعض القوانين النظامية للجمعيات التعاونية فى بعض الدول على النص على أن اصدار الأسهم غير محدد بعدد ، وأن أسهمها اسمية وغير قابلة للتجزئة ، وأن مجلس الادارة يصدر الأسهم حسب طلبات الاكتتاب التى تقدم اليه ، سواء كانت من الأعضاء الجدد أو الأعضاء الموجودين من قبل •

وتختلف الجمعيات التعاونية فى هذا الشأن عن الشركات المساهمة، فان هذه الشركات لا تستطيع أن تزيد من رأس مالها الا بشروط معينة •

ومن جانب آخر نجد القيمة السوقية لأسهم الجمعيات التعاونية لا تتأثر بما تحققه هذه الجمعيات من أرباح ، بل تظل ثابتة لا تتغير مهما حققت الجمعية من أرباح ، ما دامت مستمرة فى عملها ، وذلك لأن أى فرد تتوافر فيه شروط العضوية يستطيع أن ينضم الى الجمعية ويشترى ما يشاء من أسهم بقيمتها الاسمية التى نص عليها فى القوانين النظامية ، وهذا بخلاف القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة ، فانها تتأثر ارتفاعا وانخفاضا تبعا لاعتبارات خاصة ، منها القيمة الحقيقية للسهم ، وهى تتمثل فى الصافى الحقيقى للأصول مقسوما على عدد الأسهم ، ومنها العرض والطلب ، ومنها الأرباح أو الخسائر ، ومنها قوة الثقة المالية أو ضعفها فى الشركة ، الى غير ذلك من العوامل التى تؤثر فى قيمة الأسهم السوقية •

ثم أن تطبيق ديمقراطية الادارة يقتضى أن يكون للعضو فى الجمعيات التعاونية صوت واحد مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها وذلك فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية على المستوى القاعدى ، وهذا عكس ما نجد فى الشركات المساهمة فان نظمها تشترط على العضو قبل أن يسمح له بحق حضور الجمعيات العمومية أن يحوز عددا معينا من الأسهم ، ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعيات التعاونية تتميز عن الشركات

المساهمة بأنها تحول دون سيطرة رأس المال على الادارة عن طريق تطبيق هذا المبدأ الديمقراطى ، بعكس الشركات المساهمة ، فان رأس المال له تأثير كبير على الادارة وتوجيه نشاطها .

وتنص القوانين التعاونية فى الغالب ، على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال ، أما قانون الشركات المساهمة فلا ينص على تعيين حد أعلى لعائد رأس المال ، ولهذا تتأثر القيمة السوقية لأسهم الشركات الى حد كبير بمقدار ما يخص السهم من أرباح الشركة ، وكثيرا ما يكون هدف المساهم فى الشركات المساهمة تحقيق فروق أسعار ، فيبيع الأسهم التى اكتتب فيها عندما تزدهر أحوال الشركة ، ويجد الفرصة سانحة للحصول على الربح الذى ينشده .

وقد حظرت الكثير من القوانين التعاونية أن يمتلك العضو عـددا من الأسهم يزيد ثمنه عن خمس رأس مال الجمعية ولكنها استثنت من ذلك الشخصيات الاعتبارية العامة ، لأن عنصر الاستغلال بعيد عنها ، أما قانون الشركات المساهمة فليس فيه مثل هذا القيد .

والواقع أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية هو المورد الطبيعى لتمويلها ومن الأسس السليمة فى ادارة الأعمال أن يكون التمويل ملائما لطبيعة الجمعية ومتمشيا مع أغراضها ومن ثم يجب ألا يبدأ الأعضـاء فى اتخاذ الاجراءات نحو تأسيس الجمعية الا بعد التأكد من أن لديهم من رأس المال ما يكفى للاستثمار والا وجدت نفسها مضطرة الى الاقتراض أو طلب زيادة مدة الائتمان من الموردين أو الدائنين وهـذا مما يعوق تقدمها ويقلل من كفايتها .

وقد اهتم المشرع التجارى فى مصر بضرورة توافر رأس المال الكافى فى الشركات المساهمة ، فأوجب « أن يكون رأس مال الشركة كافيـا

لتحقيق غرضها الذى يجب مراعاة شرط الوحدة والتخصص فى شـأنه »
وأن لا يقل فى أى حال من الأحوال ما يدفع منه عند تأسيسها عن عشرين ألف جنيه وأن لا تؤسس الشركة إلا اذا كان رأس مالها مكتتبا فيه كله ، وقام كل مكتتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الاسمية للأسهم النقدية التى اكتتب فيها ، وبعبارة أخرى اشترط المشرع التجارى ألا يقل مايدفع من رأس المال عند تأسيس الشركة عن عشرين ألف جنيـه بأى حال ، فاذا كان رأس مال الشركة لا يزيد عن هذا القدر فيجب الوفاء به كاملا عند الاكتتاب ، أما اذا زاد عن ذلك فان كان أربعين ألف جنيه تعين الوفاء بنصف قيمة الأسهم على الأقل عند الاكتتاب ، ومعنى هذا أن الوفاء بربع قيمة الأسهم لا يقبل الا اذا وصـل رأس مال الشركة الى ثمانين ألفا من الجنيهات أو زاد عن ذلك .

أما المشرع التعاونى فلم يضع قيودا على تأسيس الجمعيات التعاونية فيما يتعلق بكفاية رأس مال الجمعية لتحقيق أغراضها ، سواء فى القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، أو القوانين السابقة عليه أو اللاحقة بالقدر الذى يتناسب مع التنظيم الأمثل للجمعيات .

وهكذا يتبين لنا مما سبق أن المشرع التعاونى لم يأخذ فى اعتباره توافر رأس المال الكافى لاقامة الجمعيات التعاونية ، وأرى أن هذه ثغرة فى القوانين التعاونية أدت الى تأسيس عدد كبير من الجمعيات برؤوس أموال قليلة ، مما يحمل على الاعتقاد بأن ذلك كان من العوامل الأساسية التى أدت الى فشل كثير من هذه الجمعيات وعجزها عن توفير احتياجات الأعضاء أو الارتفاع بمستوى خدماتهم .

واذا كان لنا أن نتعرف على مدى ما تحتاج اليه الجمعيات التعاونية من أموال لتوفير مختلف أنواع السـلع والخدمات لأعضائها فان ذلك

يقتضينا بالدرجة الأولى أن تتعرف على مهام وحدات مختلف البنيان التعاونى المصرى والذى يتكون من خمس اتحادات نوعية مركزية وعلى رأسها الاتحاد التعاونى العام •

وللايضاح نعطى مثلا عن مهام وحدات البنيان التعاونى الزراعى •

الجمعية المحلية متعددة الأغراض :

تباشر الجمعية المحلية متعددة الأغراض نشاطها فى مجالات الخدمات والانتاج والتسويق والتنمية الريفية التى تتطلبها حاجات أعضائها فى منطقة عملها وبصفة خاصة ما يلى [1] :

١ ــ بحث التركيبات المحصولية للدورات الزراعية ومتابعة تنفيذ الخطة التى يتفق عليها فى اطار الخطة العامة للدولة فى منطقة عمل الجمعية •

٢ ــ تخطيط وتنفيذ المشروعات المحلية الانتاجية طبقا لامكانياتها الاقتصادية بما فى ذلك مشروعات التصنيع الزراعى أو الانتاج الحيوانى أو تربية الدواجن أو تربية النحل أو الصناعات الريفية البيئية أو استصلاح الأراضى أو الثروة المائية •

٣ ــ المساهمة فى تنظيم زراعة الأرض وتجميع الاستغلال الزراعى للنهوض بالزراعة وفقا للأسس العلمية الحديثة وذلك بالتعاون مع أجهزة الدولة ووحدات الحكم المحلى •

---

(١) رجاء التكرم بالرجوع الى القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ باصدار قانون التعاون الزراعى المادة رقم (١١) وما بعدها .

كما نرجو التكرم بالرجوع الى قوانين التعاون الأخرى المنظمة لنشاط التعاون غير الزراعى حيث تتضمن موادها المهام المرتبطة بوحدات بنيانها .

٤ ـ القيام بعمليات تسويق محاصيل الأعضاء تعاونيا .

٥ ـ الحصول على القروض من مختلف المصادر لتمويل مشروعاتها الانتاجية والخدمية اللازمة لها بصفتها الاعتبارية ولأعضائها الراغبين فى التعامل معها وذلك كله طبقا للقواعد والضوابط والشروط التى تبينها اللائحة التنفيذية .

٦ ـ التوسع فى الملكية الزراعيـة بتوفير الآلات الحديثة لمختلف العمليات وتدريب العاملين وتنظيم اداراتها وتشغيلها وصيانتها بأسـلوب اقتصادى سليم .

٧ ـ ادارة واستغلال مشروعاتها وأراضيها وكذلك الأراضى التى تعهد اليها بها الأشخاص الاعتبارية والأفراد .

٨ ـ المساهمة فى أداء الخدمات العامة لأعضائها بالتعاون مع الأجهزة المختلفة .

٩ ـ خلق الوعى الادخارى بين الأعضاء وتنظيم استثماره .

١٠ ـ للجمعية التعاونية تملك واسـتئجار واسـتصلاح وادارة الأراضى الزراعية بما يحقق أغراضها ووفقا للقواعد التى يصدرها قرار من الوزير المختص .

١١ ـ للجمعية أن تؤدى خدماتها لغير أعضائها فى الحدود التى تبينها اللائحة التنفيذية والنظام الداخلى .

الجمعية المشتركة :

تقوم الجمعية المشـتركة بمعاونة الجمعيات المكونة لها فى جميع مجالات أداء وظائفها والقيام بانشـاء مشروعات لخـدمة أعضائها من الجمعيات المحلية ولها على الأخص :

(أ) انشاء ورش ثابتة أو متنقلة للقيام بعمليات اصلاح وصيانة وعمرة جميع أنواع الآلات والمعدات التى تمتلكها الجمعيات وأعضاؤها بما يحقق التشغيل الأمثل للآلات والاشراف على ادارة وتشغيل هذه الآلات والتفتيش عليها .

(ب) انشاء مشروعات تصنيع زراعى وصناعات ريفية وادارتها وتشغيلها لصالح الجمعيات الأعضاء .

(جـ) انشاء مخازن أو ثلاجات مستلزمات الانتاج وحفظ المحاصيل .

(د) تملك وتشغيل وسائل النقل لخدمة أعضائها .

(هـ) المساهمة فى عمليات تسويق محاصيل الأعضاء تعاونيا .

الجمعية المركزية :

تتولى الجمعية المركزية دعم الجمعيات المكونة لها ومعاونتها فى أداء وظائفها وعلى الأخص ما يأتى :

١ ــ انشاء وحدة فنية تتولى عمليات الرقابة والاشراف والتفتيش على الأعمال الادارية والمالية والحسابية والمخزنية والدفترية بالنسبة الى جمعيات المحافظة وترشيد العمل الادارى والمالى واقتراح النظم المثلى للعمليات الحسابية والمالية والادارية .

٢ ــ انشاء مركز تدريب على مستوى مركزى يتولى عمليات التدريب التعاونية والفنية والادارية لأعضاء التعاونيات والجهاز الوظيفى بها .

٣ ــ انشاء مشروعات للتصنيع الزراعى والصناعات الريفية وادارتها وتشغيلها لصالح الجمعيات الأعضاء .

٤ ــ نشر الوعى التعاونى على مستوى المحافظة بمختلف الأساليب.

٥ ـ توفير قطع الغيار اللازمة للآلات المملوكة للجمعيات وأعضائها ولها انشاء ورش مركزية للقيام بعمليات الاصلاح التى لا تستطيع ورش الجمعيات المشتركة القيام بها •

الجمعية العامة :

تتولى الجمعيات العامة كل فى حدود اختصاصها معاونة الجمعيات المنتمية اليها فى أداء وظائفها وعلى الأخص ما يأتى :

١ ـ توفير احتياجات الأعضاء من الآلات وقطع الغيار ومستلزمات الانتاج المختلفة والأسمدة والبذور والمبيدات سواء من الانتاج المحلى أو عن طريق الاستيراد •

٢ ـ القيام بعمليات التسويق التعاونى للانتاج على مستوى الجمهورية •

٣ ـ تصدير المنتجات لحساب أعضائها وفقا للقواعد المقررة قانونا •

٤ ـ تحقيق التنسيق والتكامل الاقتصادى بين الجمعيات على مستوى الجمهورية •

٥ ـ انشاء الصناديق اللازمة لدعم النشاط الاقتصادى فى كل مجال من المجالات المنصوص عليها فى المادة ٣ وذلك وفقا لما تقرره اللائحة التنفيذية •

٦ انشاء مشروعات كبرى على أسس تعاونية وعلى الأخص انشاء مصانع للأعلاف والأسمدة والمبيدات أو قطع غيار الآلات وانشاء صناعات زراعية على مستوى الألبان واللحوم والأسماك وتجفيف وعصير وتعبئة الخضر والفاكهة •

٧ ـ خدمة وحدات البنيان التعاونى الذى تشرف عليه عن طريق اجراء البحوث المتخصصة واللازمة لتطوير وتقدم العمل بها وتنظيم

برامج التدريب للأجهزة الفنية والادارية لأعضاء التعاونيات ومباشرة أعمال الأرشاد والتوجيه وتوصيل الخبرات والمعلومات المستحدثة وذلك عن طريق وحدات البنيان التعاونى التالية لها ومتابعة النشاط التعاونى فى مختلف مستويات البنيان وامساك السجلات والاحصاءات المتخصصة التى تساعد على رسم السياسة واعداد البرامج المناسبة .

بنك التعاون :

للجمعيات التعاونية انشاء بنك تعاونى تسهم فيه الجمعيات التعاونية بصفتها الاعتبارية وأعضاؤها لتقديم القروض وانشاء المشروعات اللازمة للتعاونيات على اختلاف مستوياتها ونوعياتها .

موارد الجمعية :

سبق وأن أوضحنا أن الجمعيات التعاونية كمنظمات اقتصادية تحتاج الى المال من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية ولذلك تستخدم أفضل الأساليب لتوفيره ، وتسترشد بما ينص عليه قانون التعاون فى شأن تدبير الموارد المالية اللازمة لنشاط الجمعية ، واذا كنا قد حاولنا أن نضرب مثلا من قانون التعاون الزراعى المصرى ، فان هذا يقتضينا بالتالى أن نوضح ما ينص عليه قانون التعاون الزراعى فى شأن موارد الجمعية .

وينص قانون التعاون الزراعى على أن تتكون أموال (*) الجمعية مما يأتى :

أولا — رأس المال المسهم : ويتكون من عدد غير محدود من الأسهم ويحدد النظام الداخلى للجمعية قيمة السهم بحيث لا تقل عن جنيه —

(*) نرجو التكرم بالرجوع الى المادة رقم ١٩ من قانون التعاون الزراعى .

ويكون اكتتاب العضو الحائز لأرض زراعية فى الجمعية المحلية متعددة الأغراض بالقرية بجنيه على الأقل عن كل فدان أو كسر الفدان يكون فى حيازته ملكا أو ايجارا أو بوضع اليد طبقا لما يقرره النظام الداخلى ٠

ثانيا ـ حصص رأس المال : يجوز اشتراك الأعضاء بحصص عينية أو نقدية علاوة على الأسهم طبقا لما يقرره النظام الداخلى ٠

ثالثا ـ الاحتياطى القانونى وما تنشؤه الجمعية من مخصصات واحتياطات أخرى ٠

رابعا ـ الودائع والمدخرات التى تقبلها الجمعية من أعضائها : يجوز للجمعية انشاء صندوق ادخار يجرى استثمار حصيلته من الودائع والمدخرات لصالح الأعضاء ، كما تودع أيضا فى هذا الصندوق نسبة من قيمة المحاصيل التى يتم تسويقها تعاونيا : وحدد النظام الداخلى للجمعية هذه النسب بما لا يجاوز ٣٪ من قيمة المحاصيل وتبين اللائحة التنفيذية نظام العمل فى هذا الصندوق ٠

خامسا ـ ما يتحقق من فائض أنشطة الجمعية خلال العام ٠

سادسا ـ القروض اللازمة لمباشرة نشاط الجمعية ٠

وتبين اللائحة التنفيذية القواعد المنظمة للاقراض والاقتراض وفقا لنوع النشاط الذى تمارسه الجمعية ٠

سابعا ـ الهبات والوصايا المحلية التى تقبلها الجمعية ولا تتضمن شروطا تتعارض مع أغراضها ، وتبين اللائحة التنفيذية اجراءات قبولها وكيفية تنفيذ ما يشترطه الواهب أو الموصى من شروط لا تتعارض مع أغراض الجمعية ، وتئول الهبات والوصايا التى لا تخصص لغرض معين الى الاحتياطى القانونى ٠

ثامنا ــ ما تخصصه الدولة ووحدات الحكم المحلى والأشخاص الاعتبارية العامة من مبالغ لدعم الجمعيات التعاونية .

وتبين اللائحة التنفيذية قواعد ونظم توجيه هذا الدعم والتصرف فيه .

كما ينص قانون التعاون الزراعى على أن تكون أسهم الجمعية أسمية وغير قابلة للتجزئة [1] ولا يجوز الحجز عليها الا بسبب ديون الجمعية ، وتبين اللائحة التنفيذية [2] كيفية الوفاء بقيمة الأسهم والحصص واستردادها والتنازل عنها ، وكيفية الاكتتاب فى الأسهم التى تصدرها كل من الجمعيات المشتركة والمركزية والعامة وشروط هذا الاكتتاب وقيمته .

رواد التعاون وأهمية رأس المال :

حينما أقام رواد روتشديل جمعيتهم كانوا يؤمنون بأهمية رأس المال ويضعون هذه الأهمية فى المكان اللائق بها من الاعتبار والتقدير ، وقد ظلوا فترة طويلة يجمعون قليلا من البنسات حتى أكتمل لديهم مبلغا صغيرا بدأوا به نشاطهم ، ثم عملوا على اجتذاب رأس المال من المستهلكين ممن يؤمنون بالفكرة التعاونية ويخصون الجمعية بمعاملاتهم ، وذلك باعطاء فائدة على رأس المال مقدارها ٥٪ فقد ورد فى قانونهم المعدل أنه فى حالة تحقيق أرباح « توزع بمعدل ٥٪ سنويا على الأسهم التى مضى على دفعها ثلاثة أشهر » ومعنى هذا أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر « أجيرا » يتقاضى أجر خدمته ، ويقول « شارل جيد » فى ذلك

---

(١) يرجع الى نص المادة رقم ٢٠ من قانون التعاون الزراعى السابق ذكره .

(٢) للتعرف على اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٨٠ باصدار قانون التعاون الزراعى يمكن الرجوع الى مرجعنا « مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق » فيما بين صفحات (٥٨٣ ــ ٦٠٦) .

الأمر أنه لا مفر من الاعتراف بأن من الواجب المشروع اعطاء فائدة لرأس المال ، فانه ثمرة عمل الأعضاء وادخارهم ، وهم الذين يقدمونه للجمعية ، ومن ثم ينبغى أن يتقاضى أجر خدماته القيمة للجمعيـة وللمجتمع الذى تعمل فيه .

ويلاحظ أن مبدأ وضع حد للفائدة على رأس المال لم يكن جديدا أو وليدا لأفكار الرواد ، بل انه كان معمولا به قبل أن يطبقوه بمدة غير قصيرة اذ أن هذا المبدأ كان من بين الاصلاحات العـديدة التى قام بها « روبرت أوين » وطبقها فى مصنعه بنيولانارك [١] فى اسكتلندا عام ١٧٨٣

ثم أن رأس المال عامل فعال من عوامل نشاط الجمعية وتمكينها من أداء الخدمات للمستهلكين ، فكان من العدالة فى تقدير الرواد أن يكافأ على ما يسديه من خدمات فى الجمعيـة كأى عامل من عوامل الانتاج ، والاتجاه الغالب فى الجمعيات التعاونية يؤيد تحديد فائدة لرأس المـال بمقدار ٥٪ ومع ذلك أثيرت اعتراضات كثيرة حول اعطاء هذه الفائدة ؛ فرأى البعض أنه اذا كان العضو على جانب كبير من الولاء لجمعيته فانه لن يستفيد كثيرا من تحديد هذه الفائدة ، لأنه فى حالة عدم تقرير هـذه الفائدة ، سيحصل على نصـيب أكبر من العـائد على قيمة معاملاته فى الجمعية ؛ أما اذا لم يتعامل العضو مع جمعيته ، فانه بذلك يكون قـد فشل فى أداء واجباته كعضو فيها ، ومن العـدالة أن يعاقب على ذلك بالحرمان من الحصول على فائدة لما قدمه فى رأس المال .

ويلاحظ على هذا الرأى أنه لا يبدو سليما أو مستقيما الا فى حالة

---

(١) للتعرف على سيرة روبرت أوين يمكن الرجوع الى الكتاب الأول من سلسلة الرواد بعنوان «روبرت اوين ــ تاريخه ــ أفكاره ــ مشروعاته» للدكتور/كمال حمدى ابو الخير ــ الناشر مكتبة عين شمس .

واحدة لا تكاد توجد ، وهذه حالة ما اذا اشترك جميع الأعضاء بنصيب متساوى فى رأس المال وتساووا — كذلك فى قيمة مشترياتهم من الجمعية، ففى مثل هذه الحالة لا تكون هناك بحق أهمية للجدل حول اعطاء فائدة لرأس المال أو عدم اعطاء فائدة ، لأنه فى حالة اعطاء فائدة سيحصل العضو على نصيبه فى الربح مجزءا ، جزء منه فى صورة فائدة وجزء فى صورة عائد ، وفى حالة عدم اعطاء فائدة سيحصل على نصيبه فى صورة عائد ومآل المصلحة فى كلتا الحالتين يكاد يكون واحدا .

غير أن تحقيق هذا الوضع يكاد يكون فى حكم المستحيل لأن أعضاء الجمعية لا يتساوون جميعا فى مقدار الاسهام فى رأس المال ، ومعاملاتهم مع الجمعية تختلف بين فرد وآخر تبعا لامكانياته ودرجة ولائه للجمعية ومدى استعداد الجمعية وقدراتها على توفير وسائل اشباع حاجات الأفراد المتباينة .

ومن هذا يتبين أن من العدالة مكافأة رأس المال على ما يقدمه من خدمات للجمعية وبخاصة لأن هذه الخدمات لا تقل بحال من الأحوال عن معاملات العضو مع الجمعية ، فاذا كان العضو يكافأ على معاملاته مع الجمعية عن طريق العائد ، فمن المنطق كذلك أن يكافأ رأس المال بالفائدة ، هذا الى أن الجمعية اذا لم تسمح باعطاء فائدة على رأس المال ، فسيكتفى الأعضاء بالاكتتاب فى سهم واحد من أسهمها ما دام هذا السهم يكفل لصاحبه جميع حقوق العضوية ، ويضمن له نصيبه من العائد على جميع مشترواته ، اذ لا مزية بعد هذا ترغبه فى الاكتتاب فى مزيد من الأسهم ومعنى هذا أن يظل رأس المال من الصغر بحيث يعوق تقدم الجمعية ونموها .

وقد حاولت بعض الجمعيات التغلب على هذه العقبة ، فقرر الكثير منها استبعاد الفائدة على رأس المال بالنسبة للسهم الأول الذى يشترك

فيه العضو ، واعطاء فائدة على ما يكتتب فيه العضو مما يزيد على ذلك •

ويعترض كثير من الكتاب التعاونيين على تسمية الفائدة التى تعطى لرأس المال باسم « نصيب فى الربح » وهم يقيمون اعتراضهم على أساس أن القاعدة هى أن رأس المال لا يحصل على نصيب فى الربح ، فاذا خص بنصيب فى الربح فقدت الجمعيــــة خاصيتها التعاونية ولو اطلقت على نفسها هذا الاسم ، ولهذا كان اســتعمال الجمعيات لكلمة « نصيب فى الربح » على ما يعطى كفائدة لرأس المال من قبيل الخطأ الذى يجب أن تتجنبه الجمعيات التعاونية الحقة •

وعندما أجرت اللجنة الخاصة التابعة للحلف التعاونى الدولى فيما بين ١٩٣٠ ، ١٩٣٧ بحثها فى التطبيق العملى لمبدأ وضع حد على ســعر الفائدة لرأس المال فيما يتعلق بجمعيات التجــزئة ، وجــدت أن بعض الجمعيات التى أجرى عليها البحث لا تعطى فائدة على رأس المال وأن معدل الفائدة السائد الذى تعطيه بعض هذه الجمعيات هو ٥٪ ، وأن هناك عددا قليلا من الجمعيات يعطى فائدة يتراوح مقدارها بين ٧ و٨٪ كما وجدت أن هناك جمعيات كبيرة خفضت مقدار الفائدة التى تعطيها من ٥٪ الى ٤٪ •

وأغلب الولايات التى لهـا قوانين تحكم الجمعيات التعاونية فى الولايات الأمريكية تضع حدا أعلى لمعدل سعر الفائدة على رأس المال ، وهذا الحد الأعلى هــو ٤٪ فى كاليفورنيا وماساتشوستس ، ٦٪ فى بنسلفانيا وكولومبيا ومنيسوتا ونيومكسيكو ونورث وكارولينا ، ٧٪ فى ميتشجان ، ٨٪ فى ألاسكا وفرجينيا ، وهناك كثيرا من الفوائد تتراوح بين ٣٪ ، ٤٪ وأن هناك بعضا منها لا يعطى أى شىء من الفائدة •

ويرتبط بمسألة المكافأة العادلة لرأس المال كغيره من عوامل الانتاج

المسائل المتعلقة بمشاركة أعضاء الجمعية مشاركة عادلة فى الفائض أو الوفر الناشىء عن نشاطها ، وهناك مسألتان تتطلبان حلا .

الأولى — ايجاد توازن سليم بين مصالح الأعضاء الأفراد مصالح الجمعية ككل .

والثانية — العدالة بين الأعضاء .

ومن المعروف أن المزايا الاقتصادية التى تقدمها الجمعيات التعاونية لأعضائها تتنوع وتتوافر حسب الظروف بطرائق متنوعة أيضا ، فقد تتخذ شكل نقود أو سلع أو خدمات ، وقد تكون فورية أو على مدى قصير أو مدى طويل ، وبعضها جماعى وبعضها فردى ، وللأعضاء كهيئة ، بل يجب أن يكون لهم حق تقرير الأشكال والنسب والمقادير التى يخصص بها ويقسم الفائض أو الوفر .

لكن يجب على الأعضاء حين يصدرون قراراتهم أن يدرسوا مجموعتين من الاعتبارات التى لا يمكنهم اهمالها اذا كانوا يأملون لأنفسهم نجاحا ، وهى اعتبارات مقتضيات التطبيقات الناجحة للعملية التجارية من ناحية ، واعتبارات العدالة والمساواة من ناحية أخرى : فان أهملوا الأولى فسوف يسيرون الى صعوبات اقتصادية ومالية وأن أهملوا الثانية أثاروا الاستياء والشقاق فى صفوف الجمعية .

وفى بعض الأقطار تظهر المزايا الاقتصادية الواضحة للجمعية التعاونية فى صورة توزيع نقدى أو ما يسمى بالعائد للأعضاء دوريا بعد اقفال الحسابات ومراجعتها واعتمادها من الجمعية العمومية التى تعتمد أيضا المخصصات المقترحة وتقسيم الفائض ، وتسمى تلك الدفعات عادة « الربح الموزع (Dividends) وهنا أول دواعى الالتباس ، لأن هذه التسمية تستخدمها الشركات للتعبير عن الدفعات التى تصرفها لحملة

الأسهم ، ويتولد التباس آخر من هذا الالتباس السابق اذ يقال أن الربح الموزع هو أحد أهـداف الجمعية التعاونية بل هـدفها الأساسى كما فى الشركات ، ورغم كل الجهـود التى بذلت فى الماضى لتثقيف الجمهـور وأعضاء التعاونيات ــ ولا تقـول السياسيين ورجال الضرائب ــ كما يفهموا أن المبالغ التى توزع على التعاونيين تأتى من نـوع مختلف من المنظمات التعاونية وتتيجة عمليات تختلف عن العمليات التى تنتج أرباح الشركات ، فما زال الخطأ مستمرا من ناحيتين الأولى أن مبدأ « الربح على المعاملات » يعنى التزاما على الجمعيـــة بعمل توزيعات دورية من كسبها والثانية أن معدل هذا الربح الموزع هو المؤشر الذى يعتمد عليه لقياس كفاءة الجمعية .

ويدحض هذه المخالطة ثلاث حقائق معروفة :

الأولى أن الجمعيات قد تنتهج سياسة تســمح للأعضاء بشراء مايحتاجون اليه بأسعار تقرب من أسعار التكلفة بحيث لايبقى هامش ربح يستحق التوزيع لاسيما اذا كانت الحقيقتان الثانية والثالثة تؤديان دورا هاما وتنتهج الجمعيات التعاونية الزراعية هذه السياسة فعلا .

والحقيقة الثانية أن الحكمة العملية تقضى أحيانا على الجمعية بتعلية الجزء الأكبر من صافى كسبها على الاحتياطى أى رسملته . خاصة ان كان وضعها الخاص صعبا أو الموقف الاقتصادى العام غير مستقر أو اذا انتوت الجمعية مشروعا جديدا يحتاج لكل مواردها المالية ، وقد كانت سياسة رسملة الفائض خاصة بالنسبة للاتحادات التعاونية عاملا قويا فى تحقيق التنمية التعاونية التجارية والصناعية .

فائضها لتوفير خدمات يتمتع بها الأعضاء كلهم بصفة جماعية أكثر فائدة
والحقيقة الثالثة هى أن التعاونيات تخصص غالبا جزء من صـافى

لهم مما يقابلها نقديا لأن الأعضاء لا يستطيعون توفيرها فرديا بشـكل اقتصادى .

راس المال والوظيفة الاجتماعية :

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن فلسفة التعاون تأخذ بالمفاهيم المستمدة من الشرائع السماوية والتى تتلخص فى أن لرأس المال وظيفـة اجتماعية ، واننا نحن جميعا مستخلفون فيما أنعم الله علينا من نعم شتى ومن بينها رأس المال .

وفى ضوء هذه المعانى أجمع جميع رواد التعاون على أهمية الوظيفة الاجتماعية لرأس المال فى التعاون كما وتؤكد أن هناك الكثير من رواد الادارة فى العالم أكدوا على أهمية الوظيفة الاجتماعية لرأس المال ، وقد يكون من المناسب أن نعرض بعض الآراء التى تتعلق بأعمال الوظيفـة الاجتماعية .

والوظيفة الاجتماعية تشمل الأعمال الفنية الآتية :

١ ــ العمل المستمر على تخفيض سعر البيع نتيجة لتخفيض سعر التكلفة ومحو الاسراف وذلك برفع الكفاية فى الموارد الطبيعية والبشرية ومثل هذه الأهداف يتولى تحقيقها أقسام البحوث الفنية والاقتصادية .

٢ ــ العمل المستمر على تطوير السلعة وتحسينها وتجويدها لرفع كفاية المستهلك فى سد حاجاته بما يتناسب مع تطور الفنون والعـلوم ودرجة الحضارة التى وصل اليها المجتمع وذلك مع عدم الاخلال بالعمل الأول واستغلال حق المستهلك فى الربح فى هذا الصدد ويدخل هـذا الهدف أيضا فى نطاق أقسام البحوث .

٣ ــ العمل على تنوير واعلام المجتمع عن نوايا المشروع وسياساته

قدر المستطاع وبيان مدى جهده فى خدمة المجتمع وهذا الهدف يدخل فى نطاق أقسام الاعلان والاعلام •

٤ ـ اعتبار المجتمع طرفا فى المشروع (بتعاونه فى تزويد المجتمع بالتقدم العلمى والفنى والمخترعات والمبتكرات التى تمكن فى رفع الكفاية) بحجزجزء من الأرباح يعتبر نصيب المجتمع للعمل على دعم المشروع والوصول به الى الحجم الأمثل ليسير بوسائله الخاصة بقدر الامكان واتباع مبدأ التمويل الذاتى ثم استثمار هذا الجزء بعد ذلك فى وحدات أخرى لتدعيم النظام التجارى لصالح المشروع نفسه والمجتمع •

٥ ـ العمل على رفع الكفاية فى القوى العاملة للمشروع برفع مستواها الصحى والاجتماعى والثقافى ومثل هذه الأهداف تدخل فى نطاق البحوث النفسية والسلوكية التى تقوم بها ادارة الأفراد •

٦ ـ ارضاء جمهور المستهلكين بالمعاملة الحسنة والخدمة الطيبة والاستماع الى شكواهم والعمل على الأخذ باقتراحاتهم البناءة •

٧ ـ معاملة الانسان كبشر سواء أكان عاملا أو مستهلكا وعدم استغلالهم بأى وسيلة من وسائل الاستغلال لدعم التعاون البشرى •

٨ ـ عدم النظر الى المشروع كمصدر ربح لأحد الأطراف المعنية فقط دون باقى الأطراف الاخرى المتعاونين فيه فهو ليس وسيلة للاستغلال ولكنه وحدة فى نظام يعود على الفرد والمجتمع بالفائدة والسير بهم جميعا فى طريق الرفاهية، فلابد أن يقوم على أسس علمية تحقق الرفاهية للفرد والمجتمع •

٩ ـ على القائمين على المشروع من مديرين مراعاة التوفيق بين مصالح جميع الأطراف التى يعنيها المشروع أى أصحاب المصلحة فيه لا أصحاب رأس المال فقط أو محاباة طرف على حساب الأطراف الآخرين •

وأصحاب المصلحة هم :

أصحاب رأس المال ـ القوى العاملة ـ المستهلكين ـ المجتمع ـ فصاحب رأس المال يطمع فى الحصول على الأرباح ، والعاملون يطمعون فى الأجر مع بذل أقل جهد ممكن، والمستهلكون يطمعون فى الحصول على السلعة بأقل ثمن ممكن فالتوفيق بين هذه الأهداف وهدف المجتمع هو الذى يجب أن يسود أعمال المشروع .

ولابد من توزيع الفائض بينهم بالعدل فلكل فضل فى قيام المشروع ونجاحه هذا بجانب الدولة .

التعاونيات والفائض الموزع :

وفيما يتعلق بالحركة التعاونية لابد من القول بأن عددا من الأعراف والعادات قد نشأت حول نظام توزيع الفائض أو ما يجرى على ألسنة الناس « توزيع الأرباح » وأثرت تأثيرا عميقا عليها وأدخلت تغيرات فى تطبيقها عمليا ، منها الاتجاه الى استقرار وتوحيد معدل الربح الموزع فقد أخذ الأعضاء بمرور الزمن يعتادون الاعتماد على معدل ثابت لتدبير شئونهم الشخصية والأسرية فيخصصوه لبعض النفقات ، ومن ناحية أخرى اعتاد مديرو الجمعيات على اعداد موازناتهم على أساس معدل ثابت للربح الموزع يدخلونه فى حساب الأسعار ، وهو ما قلب الأوضاع فى الحقيقة رأسا على عقب ، ففى كلتا الحالتين تختل العلاقة النسبية بين معدل الأرباح ونتائج المتاجرة الخاصة بمدة محاسبية معينة ، وتواجه الجمعية خطر دفع أرباح تزيد على ايرادها وبالتالى تضطر للسحب من الاحتياطى أو المال للتنمية والتطوير من أجل المحافظة على المعدل المعتاد للربح الموزع ويتفاقم هذا الوضع بازدياد المنافسة، ولذا يجب مقاومته بشدة فى جميع الأحوال من أجل قيام الادارة السليمة .

وعلى الجمعيات التعاونية مواجهة ردود أفعال منافسيها ازاء قوة الأرباح الموزعة فى اجتذاب الزبائن للمحلات التعاونية ودعم ولاء الأعضاء سواء كانت المشتريات منها سلعا استهلاكية أو انتاجية،وتأخذ ردود الأفعال هذه شكل منح خصم أو تخفيض أسعار أو مزايا أخرى وكيف أنها اذا ، كانت تمثل نقودا أو ما يعادلها قد تبدو أكثر نفعا من الربح الموزع الذى على العضو أن ينتظر الى نهاية السنة أو نصف السنة حتى يحصل عليه •

وليس نادرا ما تضطر التعاونيات الى بدل بعض المزايا لمواجهة هذه الاغراءات مثل تخيير الأعضاء فى الحصول على خصم وقت الشراء أو الانتظار الى حين اعلان توزيع الأرباح نهائيا ، وليس فى هذا أى مخالفة للمبدأ اذا كان معدل الخصم لا يتجاوز معدل الربح الموزع أى العائد المدفوع •

ونوجه النظر الى أن هناك ميل نحو تغيير دور أهمية الربح الموزع فى اقتصاد التعاون طبقا لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية خاصة فى الأقطار المتقدمة صناعيا حيث المنافسة حادة والربح الموزع أخذ فى الانخفاض نتيجة لتناقص هامش الربح التجارى فى فروع التجارة التى تعمل فيها التعاونيات تقليديا مع ارتفاع التكاليف بسبب زيادة مطالب اليد العاملة والعوامل التضخمية ، كذلك تراجع الربح الموزع فى الأهمية فى نظر الأعضاء ككسب أضافى لأن التوظيف الكامل وخدمات الرفاهية التى تقدمها الدولة عناصر تؤدى الى أمان أكبر قيمة وارتفاعا فى مستويات الرفاهية ، كما تضاءلت أهمية الربح الموزع كحافز على « الولاء Loyal » واستمرار الأعضاء فى شراء كافة السلع التى تبيعها التعاونيات •

فائدة راس المال والعمل التعاونى :

قد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح بعض التطورات التى طرأت على مفهوم فائدة رأس المال وأثر هذه التطورات فى التطبيق العملى بما يساير المتغيرات التى تطرأ فى سوق المال الخاصة وأن

التنظيمات التعاونية تعمل فى نطاق سوق بالغ الاتساع وتتعرض للعديد من المنافسات الأمر الذى يفرض على المستويات المسئولة أن تكون يقظة وأن تبذل أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل لكى تؤدى الأمانة نحو هؤلاء الذين وثقوا فيهم وفى رعايتهم للمصالح الاقتصادية والاجتماعية التى تعتبر من أهم أهداف الحركات التعاونية .

ومن أجل مسايرة هذه المتغيرات شكل الحلف التعاونى فى عام ١٩٦٣ لجنة لمراجعة مبادىء التعاون بصفة عامة ومن بينها موضوع « فائدة رأس المال » وقامت اللجنة بجهد مشكور وناقشت تقاريرها فى اللجان الفرعية الى أن انتهت من تقريرها الذى قدمته فى عام ١٩٦٦ للمؤتمر الذى عقدته اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى فى فينا عام ١٩٦٦ وورد فى هذا التقرير فيما يتعلق برأس المال ما يلى :

« نرجو أن نوجه النظر الى أنه اذا كان الهدف المباشر للجهد التعاونى هو ارخاص ضرورات الحياة للمستهلكين أو توفير حياة كريمة للمنتجين فان هدفه النهائى اقامة نظام اجتماعى جديد يتصف بما اطلقوا عليه « العدالة » فى توزيع الثروة والدخل ، خاصة وأن هناك حقيقة متعارف عليها وهى أن مالكى المال المخصص للاستثمار يتمتعون بقوة مساومة تمكنهم من الحصول على أرباح عالية وسيادة لقيم رأس المال التى تمثل شيئا أكثر جدا من مجرد الفائدة اذ يستولون على نصيب الأسد من أرباح الصناعة أيضا وكل ذلك على حساب عوامل الانتاج الأخرى.

وأدرك رواد روتشديل أن رأس المال لا غنى عنه عندما كانوا يخططون لتنفيذ فكرتهم المباشرة وهى فتح مخزن بضائع استهلاكية وعندما كانوا يخططون أيضا لهدفهم البعيد وهو اقامة مجتمع جديد ، واعترفوا بالانتاجية المضافة التى يسبغها رأس المال على العمل بوصفه مصدرا لمكافأة من يقدمون هذا العمل ؛ لكن فكرتهم قامت على أساس

أن العمل مع رأس المال وليس رأس المال مسـيطرا على العمل . ولذا قاوموا كل مطالبة من جانب أصحاب رأس المال بالاستيلاء على جزء من الفائض الذى قـد يتبقى بعد حصول عوامل الانتـاج الأخـرى على مكافآتها بأسعار السوق ، وان كانوا يوافقون على مطالبتهم بفائـدة بمعدل عادل ، ويجدر بنا أن نؤكد هنا أن القواعد التعاونية تعتبر الفائدة وتوزيع واستخدام الفائض نتيجة مزدوجة لتصميم حازم على انشاء نظام لتوزيع نتائج المنظمة الاقتصادية بطريقة أكثر عـدالة مما هو معتاد فى المشروعات التجارية التى تسيطر عليها فكرة الربح .

وقرر رجال روتشديل ـ رغم فقر بعضهم ـ أن يقدموا رأس المال لبدء مشروعهم من مدخراتهم الخاصة ، وكلما نجح المشروع أضـافوا الوفورات التعاونية رسميا فى شكل احتياطيات واستهلاكات من الممتلكات العينية بجمعيتهم ، وأصبح التمويل الذاتى بهاتين الطريقتين العادة المتبعة المنتشرة فى الحركات التعاونية القديمة الأولى سواء كانت حركات انتاجية أم استهلاكية للسهولة والمزايا الواضحة والأمن والضمان المتسمة بها كل منها .

ويعتبر التمويل الذاتى ضمانا اضافيا لاستقلال الجمعية التعاونية وحريتها فى حل مشكلات النمو والتطور بتطبيق المبادىء التعاونية لكن يشترط أن تستطيع الجمعية الحصول على رأس المال بمبالغ كافية عند الاحتياج اليه . ومن ناحية أخرى تمثل المدخرات الفردية ـ فى شكل أسهم رأس المال ـ تعهدا من جانب الأعضاء بمسـاندة الجمعية ، لأن تعرض أموالهم الخاصة للمخاطرة يحفزهم الى توخى الحذر والحيطة وبعد النظر عندما يؤدون دورهم فى ادارة جمعيتهم .

وليس التمويل الذاتى سهلا بالنسبة للمنظمات الحديثة العهد فى

البلاد النامية ، لكنه هدف يستحق العمل من أجله وتحقيقه ، ويجب الزام الأعضاء كمبدأ بالاسهام فى رأس المال بأقصى ما يمكن فى جميع الأحوال وبقدر طاقتهم • وعلى الحركات التعاونية القديمة العهد والمستقرة والتى لها مؤسساتها المركزية للتجارة والتأمين والأعمال المصرفية أن تعنى باضفاء صيغة أوسع مجالا على التمويل الذاتى فى الظروف الراهنة ، لأنه أخذ يزداد صعوبة وقد ينتهى الأمر بأن يصبح مستحيلا بالنسبة للجمعيات الأساسية •

ويجب على الحركات القومية ككل أن تمول نفسها باقراض الجمعيات الأساسية من الأموال المتراكمة فى المؤسسات المركزية وأن ترسم لذلك سياسة توافق عليها المنظمات المنضمة اليها • بل قد سيأتى وقت لن تتمكن فيه الحركات القوميةمن تمويل عملياتها دون اللجوء الى اجتذاب رؤوس الأموال من خارجها لاحتياجها تحت ضغط المنافسة الى التوسع فى بنيانها وتجديد معداتها • وربما يحدث أن تضطر أيضا لضرورات التنافس بنجاح من أجل مصلحة ذوى المدخرات أن تستثمر ضد بنوك الادخار ، وأن يؤدى التعامل فى الأوراق المالية بالبورصات الى تقييد حرية المنظمات التعاونية فى تحديد سعر الفائدة التى تدفعها بما يتفق ومبادئها الخاصة • ويدعو كل ذلك الجمعيات التعاونية الى العمل على فهم ما تتطلبه مبادؤها فى هذا الصدد •

ويلاحظ أن تكوين رأسمال الحركات التعاونية القومية غير متماثل ولا موحد ويمكن تمييز ثلاث فئات رئيسية فى هذا التكوين لكنها توجد بنسب تتفاوت كثيرا من قطر لآخر ومن فرع من فروع الحركة لفرع آخر • وهى : أسهم الأعضاء فى رأس المال ، رأس المال الذى تملكه الجمعية على هيئة احتياطيات ، والأموال الخاصة التى لا حق للأعضاء فيها وهى رأس المال المقترض الذى يشمل جميع القروض الخارجية التى

قد تستمد من البنوك أو الحكومة أو المؤسسات التعاونية الأخرى وكذلك كافة أنواع القروض والمدخرات التى يودعها الأعضاء فوق مساهمتهم فى رأس المال ، ولا تدفع الجمعية فوائد على الفئة الثانية لكنها قد تحسب عليها فوائد لأغراض المحاسبة الداخلية ، ولا تتجاوز أسعار الفائدة على الفئة الثالثة من الأموال الأسعار السائدة فى أسـواق رأس المـال على القروض أو الأسعار التى تحددها السلطة المختصة فى البلاد ذات الاقتصاد المخطط مركزيا على أنواع الاستثمارات المماثلة .

وواضح اذن أن الفئة الأولى أى رأس المال المساهم هى التى يدفع عنها فائدة محدودة السعر . ويلاحظ أن هذه الأموال هى علامة العضوية والتى تتعرض لتحميل المخاطر .

ولا يتفق التعاونيون فى الرأى حول مسألة دفع فائدة عن رأس المال المساهم . وتختلف أيضا طبقا لذلك الاجراءات التى تتبعها الحركات التعاونية ، غير أن المسألة ليست مسألة مبدأ .

فليس بين مبادىء التعاون ما يجبر التعاونيات على دفع مثل هذه الفائدة بل يقضى المبدأ التعاونى بأنه اذا تقرر دفع فوائد على رأس المال المساهم فيجب أن تكون بسعر محدود على اعتبار أن من يقدم رأس المال لا حق له فى المشاركة فيما يسمى الوفر أو الفائض أو الربح حسبما يسمى الرصيد المتبقى من قيمة معاملات الجمعية من السلع أو الخدمات بعـد خصم التكاليف التى تشمل أجر العمل والأرض ورأس المال .

وتظهر ــ فيما يبدو ــ أربعة مواقف مختلفة فيما يتعلق بالسياسة التى تتبعها أى جمعية تعاونية بشأن الفائدة على رأس المال فى ضوء هذا المبدأ .

الموقف الأول :

هو الموقف الذى أوضحناه ، أى الامتناع بتاتا عن دفع فائدة على رأس المال المساهم ـ ولا يتعارض هذا الموقف مع أى مبـدأ تعاونى أساسى •

الموقف الثانى :

هو دفع فائدة بسعر يحدد عن قصد بما يقل عن السعر الذى يعتبر عادلا فى السوق العادية ولا يتعارض هذا الاجراء أيضـا مع المبادىء التعاونية •

الموقف الثالث :

هو تطبيق التحديد لمدة معينة أو رفع وخفض الفائدة طبقا لسعر الخصم المصرفى أو طبقا لأى سعر آخر يعتبر أنه الحد العادل فى الأحوال التى تسود السوق العادية ، أى أن هذا الحد يعادل العائد العادل على رأس المال بوصفه رأس مال بوجه عام وليس بوصفه رأس مال مساهم بوجه خاص ، ولا يتحدد هذا العائد طبقا لتقلبات سوق المال قصيرة الأجل بل على أساس حركات أسعار الفائدة طويلة الأمد طول سنين أو أجيال ، فاذا نسقت التعاونيات الحدود العليا لأسعار الفائدة بما يتفق مع هـذه الحركات طويلة الأمد ، فهنا أيضا لا مخالفة للمبدأ الحقيقى السليم •

الموقف الرابع :

حين تجد المنظمات التعاونية نفسها مضطرة لأن تضيف الى الفائدة التى تدفع عن رأس المال المساهم مبلغا يمثل علاوة للمقرض لأغرائه على استثمار امواله فى الجمعية التعاونية بدلا من استثمارها فى مكان آخر •

ويعتبر هذا الاجراء الأخير من وجهة النظر التعاونية مريبا لكن ينبغى مع ذلك النظر اليه من وجهة عملية خاصة مع ازدياد الحاجة الى رأس

المال فى فروع الحركة التعاونية التى لابد لها من المنافسة مع المشروعات الرأسمالية واسعة النطاق والمجهزة بكل الأدوات الفنية الحديثة • ويجب على المنظمات التعاونية فى هذه الحالة أن تقنع أعضاءها بأنهم لن يخسروا كثيرا اذا وظفوا رؤوس أموالهم فى الجمعية التعاونية بدلا من المشروعات التى تسعى للربح والتى يحصلون منها فى المدى الطويل على زيادات فى القيم الرأسمالية الى جانب الأرباح ، وعليها فى هذا السبيل أن تقدم لهم أسعار فائدة مرتفعة لتستديم التمويل الذاتى لكل من يفيد من مزاياه وتتلخص المسألة فيما اذا كانت الفائدة الاضافية يمكن احتمالها أم أنها ثمن مبالغ فيه للالتزام بطريقة تقليدية سليمة ، فان كانت الفائدة الاضافية ليست الا هامشية فيمكن اعتبار الخروج على المبدأ حالة خاصة • أما ان كانت الاضافة كبيرة ولا تستند الى موقف كالذى أوضحناه فمن الصعب عندئذ بل من المستحيل تبريرها •

ويرى علماء التعاون أن تحديد الفائدة يجب ألا ينطبق فقط على الحد الأدنى من الأسهم التى يجب على الأعضاء الاكتتاب فيها حسب قواعد معظم الجمعيات التعاونية : بل تطبق أيضا على كل الأسهم التى يكتتب فيها الأعضاء فوق حد المساهمة الأدنى •

ويرى علماء التعاون فيما يتعلق بالطرائق المتبعة فى تحديد سعر الفائدة على رأس المال المساهم والجهاز الذى يحدده ، أن الأيام الأولى للحركة التعاونية تميز العهد باستقرار واضح يفوق هذه الأيام وكانت صفة الاستقرار لازمة لكل جمعية تعاونية تريد البقاء ، فكان المعتاد عندئذ النص على أسعار الفائدة فى نظام الجمعية لأنه كان يبقى مستقرا لمدة طويلة نسبيا ، ولذا كان تعديله يستدعي اللجوء الى كل الاجراءات الكثيرة والمعقدة التى يتطلبها تعديل النظام الأساسى مثل عقد جمعية عمومية غير عادية لابد لانعقادها من مرور أسابيع كثيرة ثم موافقة أغلبية

ثلثى أعضاء الجمعية العمومية على التعديل المطلوب ، وكان الأعضاء يودعون مدخراتهم لدى الجمعية توخيا لسلامتها والأمن عليها وليس رغبة فى الحصول على دخل اضافى فى شكل فوائد ، ويتركون أموالهم فى رعاية الجمعية لتتراكم من خلال تحويل العائد المستحق لهم الى حساب الأسهم، لكن الظروف الراهنة فى البلدان ذات التطور الاقتصادى المتقدم تستدعى اتباع طريقة أكثر مرونة فى تحديد الفائدة . واذا أرادت الحركة التعاونية ألا تظل مجرد تابع لخطوات معسكر القطاع العام الأكثر تقدما وأن تمهد لنفسها طرقا جديدة وتقود النظام الاقتصادى بأسره ، فلابد لها من دراسة موضوع توافر رأس المال بطريقة متحركة وديناميكية تفوق ما كان مستطاعا فى الأيام الحالية ، ولا يعنى ذلك الخروج عن المبادىء المقبولة حتى الآن بل هو مجرد تطبيق لها بشكل مرن ، مادامت التعاونيات تلتزم بألا تدفع سوى معدل فائدة محدود قانونا دون زيادة ولا تختلف من جمعية الى أخرى سواء تحدد هذا المعدل لفترات طويلة بموجب النظام الأساسى أو لفترات قصيرة حسب معدل نمطى معين سائد فى السوق .

واذا كان لنا أن نوصى بشىء فيما يتلعق بموضوع توافر رأس المال فقد يكون من المناسب أن نوجه النظر الى حقيقة يشهدها عالمنا التعاونى الدولى المعاصر وهو أن جمعيات الائتمان أصبحت فى كثير من دول العالم شيئا معتادا فى حديث الأسرة وأختيرت فكرة تجميع المدخرات لمنح قروض منخفضة التكلفة للأعضاء التعاونيين المنتمين لهذه الجمعيات طوال مدة تزيد عن قرن ، وتؤكد تجارب الأمم الآن يقينا أن فكرة جمعية الائتمان التعاونى فكرة عملية قابلة للتطبيق ، والمعتقد أنه قد آن الأوان للحركات التعاونية فى مجتمعنا العربى المعاصر أن تأخذ بمفهوم جمعيات الائتمان

التعاونى ، وأن تسرع الخطى نحو التعاون مع غيرها فى هذا المضمار ، وأن تضم أيديها الى أيدى غيرها من أعضاء جمعيات الائتمان فى الأقطار الأخرى بمختلف القارات ، وبذلك تشارك وتتقاسم أفكار رايفيزن التى أقام على أساسها برنامجا صار اليوم مصدرا تستمد منه الملايين فى الأقطار النامية المساعدة والعون بجرعات متزايدة دائما .

الائتمان والادخار التعاونى

لعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر الى ما تنص عليـه الفقرة رابعا من المادة رقم (١٩) من القانون رقم ١٢٢ لسـنة ١٩٨٢ الخـاص بالتعاون الزراعى حيث تنص على أن من بين ما تتكون منه أموال الجمعية الودائع والمدخرات التى تقبلها الجمعية من أعضائها ، كما نوجه النظر الى أن نص الفقرة يتيح للجمعية انشاء صندوق ادخار حيث ينص على « يجوز للجمعية انشاء صندوق ادخار يجرى استثمار حصيلته من الودائع والمدخرات لصالح الأعضاء » .

ونرجو أن نوجه النظر الى أن من الحقائق المعروفة فى الحـركة التعاونية فى شتى انحاء العالم ، أن الجهد الذى تبذله هذه الحركات من أجل أن تحقق لنفسها من خلال مصادرها الخاصة تسهيلات ائتمانية تخدم نشاطها ، وأن الائتمان من خلال هذه المصادر التعاونية يفضل غيرها من المصـادر الأخـرى ، كمـا تؤكـد تجـارب الحـركة التعـاونية أن الائتمـان القـائم على أسس تعـاونية يعتبـر أكثر فاعليـة وأكثر تفهما للظروف التى تحيط بمختلف أوجه النشاط التعاونى ، وبالتالى يعتمد على البساطة فى تقديم الائتمان للأعضاء التعاونيين وما يتطلبه هذا الائتمان من ضمانات ، وأن هدفه بالدرجة الأولى التيسير على الأعضاء لتحقيق زيادة الانتاج ومعاونتهم على تحسـين أوضاعهم الاجتماعيـة والاقتصادية .

والائتمان التعاونى يعتمد على التمويل الذاتى من مدخرات وودائع الأعضاء ويمكن التنظيمات التعاونية من أن تحصل على احتياجات أعضائها من مصادر التمويل التعاونية تصحبه رقابة ذاتية تقلل من المخاطر ، ويضفى

مزيدا من الثقة ، حيث أنه من المفترض أن الجمعيات التعاونية بحكم تكوينها ووجودها بين أعضائها تستطيع اشباع الحاجات من الخدمات الائتمانية دون تباطؤ ، أو تأخير ، كما وأن اقترابها من أعضائها يخفف من تسلط المصادر الربوية ويحد من تحكمها فيهم •

ومن الحقائق المعروفة أيضا أن الفلاحين فى كثير من دول العالم تعرضوا لابشع أنواع الاستغلال نتيجة لضعفهم وعجزهم عن الحصول على حاجاتهم من المال الذى يحتاجون اليه ، وقد ثبت أن المصادر التى كانوا يلجأون اليها لتوفير هذا المال ، اما أجهزة تستغل ضعف الزراع وحاجاتهم وتربطهم بعجلتها وتمتص ناتج زراعاتهم ، أو أجهزة تعزف عن خدمة الزراع وتسعى وراء الخدمات التى يتوفر فيها كفاية الضمان والفائدة العالية التى ينوء بها المزارع الصغير ، وقد أثبتت تجارب الائتمان التعاونى : أن الائتمان الزراعى الذى يتوافر عن طريق التنظيمات التعاونية يفوق كافة أدوات وأجهزة الائتمان •

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن سياسة التمويل الزراعى بالذات بالنسبة للدول النامية قد حظيت بكثير من الاهتمام ويرجع ذلك الى أن الغالبية العظمى من الدول النامية تعتمد أساسا على الزراعة ، وأن الزراعة فيها تعانى مشاكل اقتصادية بالغة ، فهناك مشاكل تزايد السكان بنسبة تفوق زيادة الانتاج ، وهناك انخفاض مستوى الدخل ، وانتشار الفقر والمرض ، وتعذر ايجاد فرص العمل للمواطنين ، بل أن بعضها يتعرض لما هو أخطر من ذلك وهو الجوع ••• كل هذه المشكلات دعت المنظمات الدولية المعنية بعقد مؤتمرات على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى سعيا وراء معالجة هذه الأوضاع وحلا لهذه المشاكل •

ويهمنا أن نوضح أنه بدراسة كثير من التقارير التى أسفرت عنها

المؤتمرات الدولية فيما يتعلق بموضوع الائتمان ، نرى أنها توصى دائما بالربط بين القروض ومتطلبات التنمية الاقتصادية، وضرورة الربط بين تشغيل الأيدى العاملة وسياسة الاقراض ، هذا بالاضافة الى بذل الجهود التى تستهدف الربط بين المدخرات والاستهلاك ، حيث أن سياسة التوسع فى تجميع المدخرات تؤدى الى الاقلال من الانفاق ، وهذا بالتالى يؤدى الى الحد من الاستهلاك والسير قدما فى خطة التنمية وبذلك أمكن تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين ، وبالتالى تدعيم الاقتصادى القومى ٠

اننا نوجه النظر الى أن هنـاك الكثير من المؤتمرات الدولية التى انعقدت على الصعيد العربى وأسهمت فى هذه المؤتمرات تنظيمات دولية ، كمنظمة الأغذية والزراعة وجامعة الدول العربية ومكتب العمل الدولى ، والبنك الدولى للانشاء والتعمير ، والصندوق الدولى للائتمان والتنمية الزراعية ٠٠٠ الى غير ذلك من الهيئات الدولية المعنية ٠٠٠

وأجمعت هذه المؤتمرات على التوصية بأن نظام الجمعيات التعاونية للتسليف هو أفضل أنواع التسليف الزراعى ، حيث يخـدم المزارعين الصغار والمتوسطين على أوسع نطاق ممكن ٠٠٠ لذلك ونظرا للفـوائد الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التى يمكنها أن تنجم عن مثل هـذه الجمعيات بفضل اتباع نظام تعاونى للتسليف فى جميع البلدان العربية ، وأوصت بتأسيس الجمعيات التعاونية التى تجمع بين مهمتى التسليف والتسويق معا ، هذا لأن بيع المحاصيل عن طريق التعاونيات يزيد فى قيمتها كوسيلة لضمان القروض ، ويساعد على تأمين التسديد فى حالة التخلف عن الدفع ٠

ومن أجل التعرف على حركة جمعيات الائتمان فى مجتمعنا الدولى المعاصر يسعدنى أن أوجه نظر الباحثين والدارسين لموضــوع الائتمان التعاونى يمكنهم الرجوع الى كتابنا (التنمية التعاونية والتطبيق المصرى)

حيث أوردنا فيما بين صفحات ٦٠١ ، ٦٧٤ دراسة عن المجلس العالمى لتعاونيات الادخار والائتمان واستخدام المشورة المالية فى مجال الائتمان والتمويل التعاونى طبعة ١٩٨٦ ٠

ويسعدنى أيضا أننى قدمت للمهتمين بالدراسات التعاونية السيرة الثالثة من سلسلة رواد التعاون الأوائل الذين أسهموا بفكرهم وتجاربهم فى وضع اللبنات الأولى فى صرح البنيان التعاونى ٠٠٠ سيرة فردريش فلهام رايفايزين الذى ولد فى عام ١٨١٨ وتوفى فى عام ١٨٨٨ ، حيث أن الكثير من دول العالم التى أخذت بمفهوم الائتمان التعاونى وفقا لتعاليم رايفيزن قد احتفلت بذكراه ونشرت ترجمة باللغة الانجليزية لكتاب رايفيزن المسمى « جمعيات الائتمان » توضيحا للجهد الذى بذله هذا الرائد التعاونى الألمانى الكبير وأملا فى نشر المفاهيم السليمة التى استطاعت أن تحقق المعجزات للفلاحين والكادحين فى المجتمع الألمانى ، وغيره من الشعوب ، نشرت ترجمة عربية لهذا الكتاب ويدرس سيرته جميع المهتمين بالتعاون بصفة عامة والائتمان والادخار التعاونى بصفة خاصة ٠

حقائق وأرقام حول جمعيات التسليف والادخار فى العالم

تنتشر فى العالم جمعيات تعاونية للتسليف والادخار فى المناطق الحضرية والريفية على حد سواء وتنضوى هذه الجمعيات فى اتحادات قطرية واقليمية ودولية .

وفيما يلى أهم التشكيلات التعاونية للادخار والتسليف فى العالم :

المجلس العالمى لاتحادات التسليف :

تأسس هذا المجلس فى عام ١٩٧٠ ويتكون هذا المجلس من مجالس اتحادات الادخار والتسليف فى أفريقيا وآسيا واستراليا وجزر الكاريبى وأمريكا اللاتينية والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وغيرها من جمعيات الادخار والتسليف التى لم تنضم الى أى من هذه الاتحادات .

ويبلغ عدد الجمعيات المنضوية تحت راية هذا الاتحاد حوالى ٤١٥١٠ جمعية منتشرة فى ٨٠ دولة فى العالم ويبلغ مجموع أعضائها حوالى ٧١ مليون عضو . اما حجم موجودات هذه الجمعيات فيقدر بمبلغ ٢١٣ر٤ مليار دولار وتبلغ الايداعات الادخارية لدى هذه الجمعيات ١٩٥ر٥ مليار دولار . أما قروضها للأعضاء فقد بلغت ١٣٩ر٩ مليار دولار كما فى نهاية عام ١٩٨٧ (١) .

ويهدف الاتحاد نحو مساعدة الاتحادات الأعضاء وتوحيد قوانين

---

(١) المجلس العالمى لاتحادات التسليف « الدليل والتقرير الاحصائى لعام ١٩٨٧ » صفحة ٣١ .

وأهداف وأعمال الجمعيات الأعضاء وجعلها أداة فعالة فى المساهمة بعملية التنمية الإقتصادية والاجتماعية للأشخاص الأعضاء فى هذه الجمعيات وذلك من خلال الاتحادات الاقليمية التى تنتمى لها هذه الجمعيات .

وتعتمد ميزانية المجلس وفعالياته على رسوم اشتراكات الاتحادات الأعضاء فى المجلس التى يتم تحديدها بالقياس الى عدد الجمعيات المنتمية لهذه الاتحادات ومتوسط الدخل فى الدولة المعنية .

يدير المجلس ويوجهه هيئتان : الأولى تمثل الاتحاد الدولى للتسليف والثانية اللجنة الاستشارية لمدراء الاتحادات الأعضاء فى المجلس العالمى ويهيمن على أعمال المجلس الجمعية الوطنية لاتحاد التسليف الأمريكية التى ينطوى تحت لوائها ١٤٨٥٥ ألف جمعية تسليف تبلغ موجوداتها ١٦٣ر٠ مليار دولار أو ما يعادل ٧٦ر٣٪ من مجموع موجودات الجمعيات الأعضاء فى المجلس العالمى لاتحادات الادخار والتسليف .

ويقدم الاتحاد العالمى مساعدات مالية وفنية لدعم وتوسيع الحركة التعاونية فى العالم وان هذه المساعدات المالية قد تقدم بشكل مباشر حيث يقوم الاتحاد العالمى بتمويل مشاريع محددة يتولى الاتحاد ادارتها بالتعاون مع الأعضاء الآخرين ومؤسسات التنمية أو تقديم مساعدة مالية من خلال الأعضاء لتمويل برامج معينة وان هذه المساعدات مقدمة الى أكثر من ٤٠ حكومة ووكالة غير حكومية . أما المساعدات الفنية التى يقدمها المجلس العالمى الى اتحادات التسليف فتتم عادة من خلال انتداب موظفيه العاملين فى المجلس الى الاتحادات للاشراف أو تقديم الاستشارة فيما يتعلق بالمشاريع القائمة أو مشاريع التطوير المقترحة كما وقد يوفد المجلس أحد الخبراء لانجاز أعمال محددة .

وتعتبر العلاقة بين الجمعية الأمريكية لاتحاد التسليف والمجلس

العالمى والحكومة الأمريكية المصدر الأساسى لتمويل مشاريع التنمية التى تتولاها اتحادات التسليف الاقليمية حيث يخصص عادة جزء من مساعدات الحكومة الأمريكية لتمويل هذه المشاريع ولهذا الغرض فقد أنشأت الجمعية الأمريكية لاتحاد التسليف دائرة خاصة لادارة المشاريع التنموية التى تمول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وغيرها من المؤسسات الأمريكية التى تعنى بتقديم المساعدات للخارج • ويقوم المجلس العالمى حاليا بادارة العديد من المشاريع التنموية التى قامت الوكالات الأمريكية بتمويلها •

وفيما يلى حجم وأهمية الاتحادات الاقليمية الرئيسية الأعضاء فى المجلس العالمى :

١ ـ الاتحاد الأفريقى لجمعيات الادخار والتسليف التعاونية

يبلغ عدد الجمعيات الأعضاء فى هذا الاتحاد حوالى ١٢٠٥٢ جمعية منتشرة فى (٢٥) دولة افريقية ويبلغ عدد أعضاء هذه الجمعيات ٢ر٨ مليون عضو ويبلغ مجموع موجودات هذه الجمعيات حوالى ٥٧٣ر٣ مليون دولار منها ٣٨٣ر٨ مليون دولار بشكل قروض • اما ايداعات الأعضاء فى هذه الجمعيات فيبلغ حجمها ٥١٩ر٢ مليون دولار •

ويقدم الاتحاد المساعدات المالية والفنية لتطوير أعمال وتوسيع فعاليات الجمعيات التعاونية للادخار والتسليف فى أفريقيا • وقد حصل هذا الاتحاد منذ تأسيسه فى عام ١٩٥٦ ولغاية تاريخه مساعدات مالية وفنية من وكالات التنمية الأوربية وأمريكا الشمالية ، كما ويقدم الاتحاد الأفريقى خدماته للعديد من الحركات الوطنية •

٢ ـ الاتحاد الأسيوى لجمعيات التسليف :

يبلغ عدد الجمعيات الأعضاء فى هذا الاتحاد ٧٤٧٧ جمعية منتشرة فى ١٥ دولة أسيوية يبلغ عدد أعضائها ٢ر٣ مليون نسمة ومجموع موجوداتها حوالى ٢ر١ مليار دولار منها ١ر٦ مليار دولار بشكل قروض اما حجم الايداعات لديها فيبلغ حوالى ١ر٩ مليار دولار فى نهاية عام ١٩٧٨ •

شكل هذا الاتحاد فى عام ١٩٧١ وعلى الرغم من ضآلة عضوية الجمعيات التابعة لهذا الاتحاد الا أن معظم دول القارة الأسيوية تنتشر فيها جمعيات الادخار والتسليف غير الرسمية التى تكون قروضها موجهة لسد الاحتياجات الشخصية الاستهلاكية وتكون عادة بدون فائدة •

ويعزى المؤرخون جذور التسليف التعاونى الى الهند حيث نشأت منذ البداية مؤسسات بين الفلاحين لمساعدة بعضهم البعض الآخر ، فى حين يعتقد آخرون بأن جذور التسليف التعاونى تعود الى قيام بعثة دينية أمريكية فى الفلبين منـذ أوائل الثلاثينات بتأسيس جمعية التسـليف للخدمات التعاونية [١] .

وبغض النظر عن جذور التعاون التسليفى تعتبر الحركة التعاونية فى آسيا من أكثر الحركات تميزا ومثيرة للاهتمام ويعتبر الاتحاد الأسيوى الذى مقره فى بانكوك من أكثر الاتحادات الاقليمية نشاطا فى تعبئة الموارد وتحريك اقتصاديات (١٢) بلدا أسيويا وتقديم المساعدات الفنية .

٣ ـ اتحاد الجزر الكاريبية لجمعيات التسليف :

ويضم هذا الاتحاد كافة دول أمريكا الوسطى والجنوبية وقـد تأسس فى عام ١٩٥٧ ويشمل على ٤٤٦ جمعية يبلغ عدد أعضائها ٦٥٧٠٨٣ عضوا ويبلغ مجموع الايداعات الادخارية لديها ٣٠٢٫٥ مليون دولار . أما حجم قروضها فيبلغ حوالى ١٥٨٫٦ مليون دولار ، وقد ساهم هـذا الاتحاد بشكل فعال فى تنمية المنطقة من خلال المساعدات وبرامج التطوير التى اضطلع بها الاتحاد بالتعاون مع الجمعية الوطنية لاتحادات التسليف الأمريكية ومؤسسة التنمية التعاونية الكندية .

٤ ـ اتحاد امريكا اللاتينية لجمعيات التسليف :

تأسس هذا الاتحاد بشكل رسمى فى عام ١٩٧١ بتوسط الجمعيـة الوطنية لاتحاد التسليف الأمريكية ويضم هذا الاتحاد حـوالى ٢٥٧٥ جمعية تعاونية للتسليف ينتمى لها ٣٫٤ مليون عضـوا وتبلغ موجوداتها

---

(١) المجلس العالمى لاتحادات التسليف «التطور التاريخى لاتحـاد التسليف» الولايات المتحدة الأمريكية / واشنطن ١٩٨٧ صفحة (٥) .

١٫٣ مليار دولار والادخارات لديها ١٫١ مليار دولار والقروض التى قدمتها للأعضاء بحدود ١٫١ مليار دولار • أما أرباحها غير الموزعة فقد بلغت ٤٦٫٤ مليون دولار •

٥ ـ الجمعية الوطنية لاتحاد التسليف الأمريكية :

تأسست هذه الجمعية فى عام ١٩٣٤ وتضم فى عضويتها ١٤٨٥٥ جمعية تعاونية ينتمى لها ٥٠٫١ مليون عضو ويبلغ حجم موجوداتها ١٦٣٫٠ مليار دولار أما المبالغ المودعة لدى هذه الجمعيات فقد بلغ مجموعها فى نهاية عام ١٩٨٧ حوالى ١٤٨٫٨ مليار دولار فى حين كان رصيد القروض المقدمة للأعضاء بحدود ٩٩٫٦ مليار دولار ولدى هذه الجمعيات احتياطيات ناجمة عن أرباح محققة ولكنها غير موزعة بحدود ٦٫٧ مليار دولار •

اتحادات الادخار والتسليف الأعضاء فى المجلس العالمى

وفقا لاحصائيات عام ١٩٨٧

(مليون دولار)

اتحادات الادخار والتسليف	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء (بالآلاف)	مجموع الموجودات	مجموع القروض	مجموع الادخارات	مجموع الاحتياطيات
الأفريقية	١٢٠٥٢	٢٧٧٤	٥٧٣	٣٨٤	٥١٩	٤٦
الآسيوية	٧٤٧٧	٢٢٤٣	٢٠٥٧	١٥٨٢	١٩٠٤	٥٨
الاسترالية	٣٥١	٢٣٣٤	٣٥٠٨	٢٧٧٦	٣٢٣٣	٢٢٢
الكندية	١٤٩٧	٤٢٠٧	١٨٩٢٣	١٤٣٨٥	١٧٧٦٩	٣٤٦
جزر الكاريبى	٤٤٦	٦٥٧	٣٣١	١٥٩	٣٠٣	١٩
أمريكا اللاتينية	٢٥٧٥	٣٤٠٧	١٢٩٠	١٠٨٠		٤٦
الولايات المتحدة	١٤٨٥٥	٥٠١٢٦	١٦٣٠١٤	٩٩٥٨٩	١٤٨٨٢٠	٦٦٨٤
جمعيات التسليف الحرة	٩١٧	٩٩٤	٩٧٠	٧٥٧	٨٥٧	٩٨
غيرها	١٣٤٠	٤٢٤٠	٢٢٧٥٠	١٩٢٢٦	٢٠٩٣٥	٧٦٦
المجموع	**٤١٥١٠**	**٧٠٩٨٢**	**٢١٣٤١٧**	**١٣٩٩٣٨**	**١٩٥٤٨٠**	**٨٢٨٦**

حالة تطبيقية للتمويل التعاوني في ضوء الخلفية التاريخية للحركة التعاونية البريطانية الحديثة

التفسير التاريخي وأهدافه :

كانت الحركة التعاونية التى نعرفها اليوم والمبادىء التى قامت عليها ثمرة عملية من التطور والترقى عبر فترة ماضية ، ولا يمكن فهم الحركة ومبادئها الا فى ضوء ما حدث فى الماضى ولذا يجب دراسة وتفسير منجزات الحركة وفشلها على السواء فى سياقها التاريخى ، وما من مشكلة لها أهمية فى دراسة التعاون الا وهى تتطلب دائما الرجوع الى القوى والظروف التى شكلت تطورها منذ البداية ، فلسنا بصدد احدى الآلات التى يسهل ضبطها من وقت لآخر لتناسب احتياجات الحركة ، بل أمام كيان حى اتجته قوى خلاقة أضفت عليه الحياة والبيئة التى نما فيها حتى نضـــج ، ويجب على الانسان أيضا ألا يفكر فى حقائق النمو وحدها فحسب بل وأيضا فى الدوافع والأغراض التى نشطت ودفعت الحركة من وقت لآخر وما تزال تؤثر عليها فى استجابتها لظروف الحاضر ، ولابد قبل محاولة وصف بناء الحركة الحديث وأهدافها تبيان المشـــكلات التى واجهتها والتى تواجهها الآن ، وتتبع العملية التى صاغت وحددت شكلها وصفتها فى الحاضر ، وما يراد هنا ليس هو سرد تاريخ التعاون وتفصيلا حتى ولو كان ذلك ممكنا فى اطار معالجتنا الحالية ، لكن محاولة تفسير الحركة تاريخيا على وضعها الحالى وتفسير مثلها العليا التى أثرت فيها وحركتها من طور الى طور فى ظل الظروف والأوضاع التى أحاطت بها ،ولم تستجب عبر تاريخها لعوامل اليأس والاحباط نتيجة لوجود رواد عظام آمنوا بحق الانسان فى أن يعيش عزيزا فى وطنه وأن تتاح له فرص العمل ، ويحصل على حقه العادل للجهد المبذول .

ولعلنا جميعا نؤمن الآن أن التعاون كمثل أعلى قديم قدم المجتمع الانسانى، أما فكرة الصراع والتنافس كمبدأ من مبادىء التقدم الاقتصادى فهو الشىء الجديد ، وأحسن الطرق لفهم تطور المثل التعاونية فى القرن التاسع عشر هى النظر اليه باعتباره محاولة لاظهار مبدأ متغلغل وموروث فى بناء المجتمع لكن مضى عليه النسيان فى غمرة الاضطراب والتفكك الذين أحدثهما التغير الاقتصادى السريع ، ويجب الحكم على الآراء التعاونية المبكرة وأصول الحركة التعاونية على أساس من الخلفية التى صنعتها الثورة الصناعية والاضطرابات وتبادلات المواقع التى نشأت عنها .

ولا شك أن التغيير الذى برز الى السطح أبان الثورة الصناعية ، كان فى المخاض قبلها بزمن طويل ، ففى بلاد مثل بريطانيا مثلا تراجع اقطاع الأرض قبل نمو الحركة التجارية بكثير وأحرز المشروع الرأسمالى تقدما سريعا حتى قبل عهد الآلة ، وأنشأ نظام الانتاج على نطاق واسع طبقة من العمال تابعة تعتمد فى كسب عيشها على أجورها وكان من نتيجة ذلك أن تحطم المنتج الصغير المستقل فى فروع هامة من الصناعة ، وفى النهاية تم التغيير باختراع الآلات واستخدام القوى الميكانيكية المحركة فى العمليات الصناعية مما نتج عنه الانتاج الكبير على نطاق واسع لم يعهد من قبل وانتشار مبدأ تقسيم العمل بدرجة ملحوظة وأخذت المجمعات الصغيرة المنعزلة والمعتمدة على نفسها تتهاوى سريعا أمام نمو المراكز الصناعية الكبرى التى تغذيها وسائل نقل جديدة وزراعة على نطاق واسع أيضا ، وانفصلت الصناعة عن الزراعة انفصالا تاما ، فاختفى المنتج المستقل الصغير الذى كان يعتمد عليهما معا ، ومع تركيز ملكية رأس المال الصناعى والأرض اعتبر العمل مجرد عامل من عوامل الانتاج يشترى ويباع كأى سلعة أخرى ، ولم يعد لعمل الانسان الفرد أى علاقة مباشرة باشباع حاجاته الخاصة ، فهو يعمل بأجر يتوقف مقداره لا على

الجهد الذى يبذله بل فى الغالب على ما يتمتع به من قوة مساومة ازاء صاحب العمل ٠

ولم تحدث هذه التغيرات بين يوم وليلة ، بل لم تنته بعد ، وسارت نهاية الربع الأول من القرن التاسع عشر فى طريقها الطويل حتى أحدثت ثورة وانقلاب فى نظام المجتمع وفى طريقة حياة أقسام كبيرة من السكان، وضاعفت طرائق الانتاج الجديدة قوة الجهد الانسانى الذى كان قد ازداد فعلا زيادة عظمى ، لكن شعر الكثيرون بأن نظام الانتاج للربح انحرف بهذه القوة المتزايدة عما يجب أن يكون هدفها الصحيح الا وهو اشباع حاجات الناس بطريقة تفضل ما هو كائن عندئذ ، صاحب نمو الثروة فى أيدى القلة انتشار الفقر بين الكثرة وانحسار الأمن الاقتصادى واستغل عمل النساء والأطفال الى أقصى حد ، بينما ألقت طرائق الانتاج الجديدة بالرجال فى حضيض البطالة ، فزاد تنافس المتعطلين للحصول على حقهم فى العمل فهبطت الأجور الى مستوى شديد الانخفاض ، وتدهورت مستويات المعيشة فى أكثر من مجال من المجالات بالمدن الصناعية البشعة التى ظهرت فى أوائل القرن التاسع عشر ٠

وفى غضون ذلك خلق النظام الاقتصادى الجديد فلسفة خاصة به ، وانشأ مبدأ جديدا هو أن يعمل الانسان لنفسه ٠٠٠ وهدف هذا المبدأ هو « الرغبة فى الكسب » ، وقيل أنه لو ترك لكل انسان حرية السعى لمصلحته الشخصية من ناحية الكسب النقدى لأدى ذلك الى زيادة ثروة الأمة ككل الى أقصى حد مستطاع ، وتحقيقا لذلك يجب أن تمتنع الدولة على وجه الخصوص عن التدخل فى الأنشطة الاقتصادية المباشرة ، واذا كان يبدو أن النظام يسىء الى الأغلبية فانما يرجع ذلك الى أسباب كامنة فى طبيعة الأشياء اذ يبدو أن الفقر هو قدر الجماهير الذى لا حيلة فيه ! ،

واعتبرت الرغبة فى الخلاص من الفقـر الدافع الضرورى للانسان كى يبذل الجهد .

الثورة ضد النظام الجديد :

وليس مستغربا أن نرى والنظـام الجديد يبعث القـادة والعلماء المبشرين به والمؤيدين له أن نشهد أيضا مولد ثورة جديدة فى المراحل المبكرة من الثورة الصناعية تثور على النظـام الاقتصادى القائم وتملأ النفوس بالانقلاب عليه ، وجاء نمو الحركة النقابية منذ وقت مبكر تعبيرا عن كفاح الطبقات المكبوتة ، ثم جاءت المعركة من أجل الاصلاح البرلمانى وظهور الأفكار الاشتراكية فى مواجهة مبادىء الفردية ومعارضة لها ، وكانت الحركة التعاونية الأولى جزء من رد الفعل هذا تجاه النظام الجديد.

وظهرت التجارب التعاونية المبكرة فى شكل محاولات منعزلة قامت بها جماعات من الناس بغية التزود لأنفسهم بضروريات الحياة مقابل أسعار معقولة ، ولم تكن لهذه المحاولات أغراض خفية ولم تتشابك فى حـركة أكثر اتساعا لكن صار التعاون بتأثير روبرت أوين فيما بعد مبدأ جديدا داعيا للتنظيم الاجتمـاعى ، وبدأ للجماهير الغالبة أن التعاون المعارض للمنافسة طريقهم للخلاص من البؤس والفاقة فهو يتصل بالماضى من حيث دعوته الى استرجاع الشعور الاجتماعى اذا لم يمت بعد ، وهـو انتقاد للعصر، وهو أيضا يقدم خطة بناءة للمستقبل وقام جودوين [1] يبشر بمبدأ كمال الجنس البشرى أو قابليته للكمال على الأقـل ، ولام الحكـومة وسلطاتها وأصحاب الامتيازات وأرجع اليهم أسـباب الشرور القائمة ، وحركت معتقداته فذهب روبرت أوين المتفائل ، وطارد مالتس Malthus

---

(١) Godwin : Political Justice, 1793.

المتشائم ، وظهر دعاة اصلاح نظام ملكية الأرض مثل سبنس وبين [١] ، الذين اعتقدوا أن احتكار الأفراد ملكية الأرض هو الباعث الأساسي للأمراض الاجتماعية ، ونادوا بأن يستعيد المجتمع حقوقه الطبيعية فأثاروا الهجوم على حقوق الملكية وانتشر الهجوم وتحددت أغراضه بفضل توماس هودجسكين[٢] ، الذى وجه الهجوم الى كل أنواع الملكية المزعومة فى صورة مطالبة رأس المال بالمشاركة فى ثمار العمل ومنتجاته ، وكان التعاون كما تطور بتأثير روبرت أوين [٣] ، أحد جوانب هذا الهجوم العام على الملكية الفردية ومطالبتها لكن اختلف عن باقى الجوانب فى أنه لم يطالب بنزع ملكية الملاك الحاليين بل نادى بتجميع الممتلكات المشتركة معا واختياريا ، كى يتحرر السواد الأعظم من الجماهير من التبعية والاعتماد على الأقلية المحتكرة لأدوات الانتاج والمستخدمة لها من أجل الكسب الفردى لصالحها على حساب الآخرين .

دراسة تحليلية من واقع الحركة التعاونية فى بريطانيا :

يسعدنا أن نعرض فيما يلى دراسة تحليلية لفترة من فترات تطور الحركة التعاونية فى بريطانيا موجهين النظر الى ما سبق وأن أوضحناه من قبل الى أن المحتوى الأكاديمى لموضوع الوظيفة التمويلية والادارة المالية قد تطور خلال السنوات الأخيرة فقد كان الاهتمام فى الماضى منصبا على عملية الحصول على الأموال أما الآن فان المدخل الحديث للادارة المالية

---

(١) Spence : The Real Rights of Man, 1775 Paine : Agrarian Justice, 1725-6.

(٢) Hodgskin : Labour defended against the Claims of Capital, 1825.

(٣) لمزيد من معرفة اثر الرواد فى تطور الحركة التعاونية يمكن الرجوع الى سلسلة الرواد (خمسة أجزاء) الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .

لا يقتصر على عملية الحصول على الأموال بل اتسع لكى يتناول أيضـا الاستخدام الأمثل لهذه الأموال ، هذا بالاضافة الى انتقال الادارة المالية من الأسلوب الوصفى الى الأسلوب التحليلى الذى يعتمد على دراسة احصائية يمكن من خلالها تقدير الموقف الحقيقى [١] .

---

(١) ويسعدنى فى هذا المقام ان اقرر اننى بناءا على رغبة كريمة أبداها زملائى خبراء التدريب التعاونى فى الدول العربية الذين التقيت بهم بناء على دعوة من الامانة العامة لجامعة الدول العربية ادارة الشئون الاجتماعية والعمل فى القاهرة فى دورة الخبراء العرب فيما بين ٦ — ١٣ يناير ١٩٦٩، واجمعوا على حاجة الحركة التعاونية فى الدول العربية الى اصدار بحوث تحليلية لنشـأة الحركة التعاونية وتطورها ، خاصـة وان مثل هذه الدراسات تلقى الرعاية الكاملة من الاتحادات التعاونية فى جميع الدول المتقدمة ، بل أن البعض منها يشكل لجانا على مستوى عال ، ويلحق بها سكرتارية فنية يوضع فى متناولها جميع الامكانيات لتيسـير مهمتها ، ومهمة هذه اللجان القيام بدراسات تحليلية لفترة محدودة من السنين ، فاذا انتهت الدراسات التحليلية لفترة من الفترات شكلت لجان اخرى للقيام بالدراسات التحليلية لفترة تالية ، وبذلك تهيىء الحركة التعاونية للباحثين والدارسين المراجع القائمة على البحث والتحليل العلمى التى يمكن الخروج منها بنتائج قابلة للتطبيق وتدعيم الحركة التعاونية .

فقد اصدرت مرجعا فى عام ١٩٧٠ بعنوان التنظيم التعاونى — ٥٩٠ صفحة ، الناشر : مكتبة عين شمس ، تناولت فيه بالدراسات التحليلية نشأة الحركة التعاونية المصرية بصفة عامة والحركة التعاونية الاستهلاكية بصفة خاصة ، وتضمن المرجع فى الفصل الثانى والثالث تمويل الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والفصل الخامس تمويل الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة ، بالاضافة الى ميزانيات مجمعة للحركة التعاونية الاستهلاكية حتى عام ١٩٥٤ ويمكن للباحثين والمهتمين بالدراسات التحليلية الرجوع الى هذا المرجع .

التمويل التعاونى

Co-Operative Finance

قيل عن الحركة التعاونية أنها كارتل المستهلكين [1] الذى يتضمن كل أنواع النشاط التجارى تقريبا ، وأهم ما يقوم به هذا الكارتل من خدمات، التوزيع بالتجزئة ، وخلف هذه الخدمة الأولية تقف المؤسسات الفيدرالية التى تسودها جمعيات الجملة بمصانعها ومستودعاتها ومخازنها، ونظام مركب للعمليات التجارية والمالية ؛ أما رأس المال اللازم لتمويل هذا المشروع الضخم فيأتى من أعضاء جمعيات التوزيع المحلية ؛ فيما عدا بعض استثناءات صغيرة سنعرض لها فيما بعد ، وقدم هؤلاء الأعضاء فى الواقع رأسمال أكبر كثيرا مما يحتاجه تمويل العمليات التجارية الحالية للحركة ، وليست جمعيات التجزئة مجرد منشآت للمتاجرة بل هى أيضا مؤسسات ادخار تشجع التعاونيين على استثمار مدخراتهم فيها .

١ ــ رأسمال جمعيات التجزئة

Capital of the Retail Societies

تحدد قوانين الجمعيات الصناعية والتوفيرية حــدا قانونيا للمبلغ الذى يستطيع الفرد استثماره فى جمعية تجزئة واحدة وهو ٢٠٠ ج ك ؛ ولما كانت هذه الجمعيات تضم ٧٫٥٠٠٫٠٠٠ عضوا فان رأسمالها يمكن أن يصل قانونا الى ١٫٥٠٠٫٠٠٠٫٠٠٠ ج ك ؛ لكن ليس هذا كل رأس المال الممكن استثماره ، لأن الحد القانونى ينطبق فقط على رأس المال المساهم،

---

(1) Consumers' cartel

بينما تدعو ٥٨٠ جمعية — من مجمـوع الجمعيات فى بريطانيا العظمى وعددها ١٠٩٦ — أعضاءها — وأحيانا غير أعضائها — الى الاستثمار فى رأس المال المقترض ، الذى لم يوضع أى حد قانونى لاستثمار الفرد فيه، رغم أن الجمعيات ملزمة أن تذكر فى لوائحها الحـد الأقصى لمجمـوع الاستثمارات الممكنة فى رأس المال المقترض ، ويلاحظ أن بعض الجمعيات تضع حدا أقصى لمساهمة الفرد الواحد فى رأسمالها أقل من ٢٠٠ ج ك ، وتدفع جمعيات أخرى معدل فائدة أقل من المعدل المعتاد على المساهمات التى تزيد عن ٥٠ ج ك أو ١٠٠ ج ك . وتشترط بعض جمعيات صرف الفائدة بالمعدل العادى على الأسهم للأعضاء الذين تبلغ مشترياتهم حـدا معينا كل عام ، وأما من لا تبلغ مشترياتهم هذا الحد فينالون فائدة بمعدل مخفض ، لكن تلك القيود ليست عامة التطبيق ، لأن التعاونيات تشـجع الادخار وتقوم بوظيفة البنك بالنسبة لمدخرات أعضائهم [١] .

ومن أهم الحقائق فيما يتعلق بالتمويل التعاونى أن أكثر من نسبة ٩٩٪ من رأسمال جمعيات التجزئة قابلة للسحب ، وتعادل هذه النسبة ٨٠٪ تقريبا من رأسمال الحركة المكتتب فيه ، وتسحب المبالغ الصغيرة دون حاجة الى اخطار سابق بالسحب ، اما المبالغ الكبيرة فتحتاج الى اخطار يتراوح بين أسبوع واحد للمبالغ من ٥ ج ك لغاية ١٠ ج ك أو ١٢ أسبوعا للمائة جنيه استرلينى ، ولما كانت معظم المساهمات الفـردية فى أسهم رأس المال تقل عن ٥ ج م ، فان الجزء الأكبر من رأسمال جمعيات التجزئة يمكن سحبه بناء على اخطار لمدة أيام قليلة ، ولا يؤثر هذا السحب — ان حدث — على موقف الجمعيات النهائى من حيث الاعسار الا اذا جاوزت المسحوبات استثمارات الجمعيات واحتياجاتها وهى كبيرة الضخامة،

---

(١) Co-operative societies encourage thrift and act as bankers for their members' savings.

وعلى كل فهى حالة غير متوقعة فقد دلت التجربة على أنه حتى فى أحوال الضيق الحاد العام لا تسحب المدخرات التعاونية بمقدار خطير •

وكان مجموع رأســمال جمعيات التجــزئة عــام ١٩٣٥ مبلغ ١٩٨,١٤٦,٨٦١ ج ك حسب التكوين التالى :

رأس المال المساهم (١)	١٣٥,٧٤٥,٥٢٤ جك
رأس المال المقترض (٢)	٣٤,٠٠٧,٩٢٩
الاحتياطيات المعلنة (٣)	١٢,٧٣٣,٥٢٠
الأرصدة النقدية وخلافها (٤)	١٥,٦٦٠,٨٨٨
	١٩٨,١٤٦,٨٦١ جك

ويجب أن يضاف الى هذا المبلغ قيمة الاحتياطيات غير المعلنة ــ أى ما يطلق عليه فى علم المحاسبة احتياطيات سرية ــ التى تنشـئها معظــم الجمعيات ، حيث أنه من المعتاد أن تنشىء الجمعيات مخصصات استهلاك تجاوز كثيرا الاحتياجات الفعلية ، ونتج عن هــذه السياسة التى اتبعت خلال فترة امتدت الى سنوات ، أصبحت المبانى والتركيبات والمخزونات تظهر فى الميزانيات العمومية بأرقام منخفضة جدا ، وتقدر غالبية الجمعيات عادة قيمة مخزونها وممتلكاتها بأقل من القيمة السوقية بكثير ، ويستحيل عملا حساب مدى هذه الاحتياطيات غير الظاهرة لكنها ــ على كل حال ــ

(١) Share Capital.
(٢) Loan Capital.
(٣) Disclosed Reserves.
(٤) Cash balances, etc.

تمثل مبلغا كبيرا من رأس المـال المملوك جماعيا ربما يقـارب عشرات الملايين ، وتتألف الاحتياطيات المعلنة من الفوائض المتراكمة التى لم توزع على الأعضاء .

ويتألف رأس المال التعاونى أساسا من التزامات الأعضاء بالمساهمة فى أسهم رأس المال ، ويبين الجدول التالى توزيع المساهمات فى رأس المال بين أعضاء سبع جمعيات وتثبت أقوال المسئولين التعاونيين ان هذا التوزيع هو النموذج المنتشر فى الحركة كلها .

ويبدو من هذا النموذج أن نحو ربع الأعضاء ليسوا على اهتمام كاف بشئون جمعياتهم بحيث يحفزهم الى استثمار أكثر من جنيه واحد لشراء السهم الواحد الاجبارى كى يمارسـوا كامل حقوقهم كأعضاء ، لكن يجدر بنا ملاحظة أن كثيرا من هؤلاء ، خاصة فى فترة التوسع أعضاء جدد ، والمعتاد أن يبدأ الأعضـاء انضمامهم لجمعيـة التجـزئة بدفـع بنس شلن
٦ ١ ثم يتركون العائد المستحق لهم يتراكم حتى يبلغ جنيها واحدا ويتوقف الوقت اللازم لبلوغ هذا الجنيه على مشترياتهم من ناحية ومعدل العائد من ناحية أخرى .

مساهمات الأعضاء فى رأس المال المساهم فى سبع جمعيات تجزئة ــ ١٩٣٥

		٪
أقل من ١ ج ك	Under £ 1 .	٢٨
١ ــ :قل من ٢ ج‌ك	£ 1 and under £ 2	١٩
٢ ــ أقل من ٣ ج‌ك	£ 2 and under £ 3	٨
٣ ــ أقل من ٤ ج‌ك	£ 3 and under £ 4	٤
٤ ــ أقل من ٥ ج‌ك	£ 4 and under £ 5	٣

٥ ــ أقل من ١٠ جك	£ 5 and under £ 10	٨
١٠ ــ أقل من ٢٠ جك	£ 10 and under £ 20	٧
٢٠ ــ أقل من ٣٠ جك	£ 20 and under £ 30	٤
٣٠ ــ أقل من ٤٠ جك	£ 30 and under £ 40	٣
٤٠ ــ أقل من ٥٠ جك	£ 40 and under £ 50	٢
٥٠ ــ أقل من ١٠٠ جك	£ 50 and under £ 100	٦
١٠٠ ــ أقل من ١٥٠ جك	£ 100 and under £ 150	٤
١٥٠ ــ أقل من ٢٠٠ جك	£ 150 and under £ 200	٢
٢٠٠	£ 200	٢
		١٠٠

ويتفاوت هذان العاملان كثيرا فى انحاء البلاد ، لكن المدة اللازمة ــ على وجه العموم ــ تتراوح فى المتوسط بين ٦ و٨ شهور ، وتسمح بعض الجمعيات بسحب جزء من العائد المستحق لهم قبل وصول مساهمتهم الى الحد الأدنى المطلوب ، وفى هذه الحالة تطول المدة اللازمة للتراكم حتى بلوغ قيمة السهم الواجب المساهمة فيه وهى جنيه واحد ، ويترك بعض الأعضاء عائدهم يتراكم سنوات عديدة حتى يصلون الى أقصى حد المساهمة وهو ٢٠٠ جك ، ومن غير المعتاد أن يستثمر الأعضاء طوعا مبالغ كبيرة فى جمعياتهم مرة واحدة ، ويبدو من نموذج التوزيع المبين بالشكل أن الأعضاء الذين لكل منهم أقل من ٥ جك من أسهم رأس المال ونسبتهم ٦٢٪ لم يستثمروا أى جزء من هذا المبلغ سوى بطريقة التراكم هذه ، وأن عددا كبيرا من الأعضاء الآخرين لمن لهم أكثر من ٥ جك اتبعوا نفس الطريقة .

ويطلق اصطلاح رأس المال المقترض على أموال متنوعة تعتبر

رأسمال فى الميزانيات العمومية لجمعيات التجزئة ، ويبين الجدول التالى مجموع هذه المبالغ فى نهاية عام ١٩٣٥ .

رأس المال المقترض فى جمعيات التجزئة

Loan Capital of Retail Societies

رأس المال المقترض المستثمر (١)	٢١,٢٩١,٢٥٦ جك
ودائع الادخار (٢)	٥,٦٣١,٥٤٦
صناديق ادخار ومعاشات الموظفين (٣)	٥,٤٠٦,١٩٣
سحب على المكشوف من البنوك (٤)	٥٢٩,١٨١
أموال متنوعة (٥)	١,١٤٩,٧٥٣
	٣٤,٠٠٧,٩٢٩

وتحصل جمعيات التجزئة على رأس المال عن طريق القروض الى جانب رأسمالها المساهم لعدة أسباب ، فيستثمر بعض الأعضاء ممن لديهم فائض أموال باقراض الجمعيات حيث أنهم لا يستطيعون استثمار سوى ٢٠٠ جك لكل فرد فى رأس المال المساهم ، وتستطيع الجمعيات أن تحصل على قروض من غير أعضائها بل ومن أصحاب الحرف والزراع والتجار وأصحاب الحوانيت اذ يرى هؤلاء فى الجمعية المحلية مؤسسة مناسبة

(١) Invested Loan Capital.
(٢) Savings Bank Deposits.
(٣) Employess'Pension and Thrift Funds.
(٤) Bank Overdrafts.
(٥) Miscellaneous Funds.

لاستثمار أموالهم برغم أنهم قد لا يرغبون فى الانضمام لعضويتها ، وأخيرا فرأس المال المقترض يحصل على معدل فائدة يقل عن رأس المال المساهم وبذلك تستفيد منه الجمعية استفادة كبيرة .

ويبلغ مجموع الاحتياطيات المعلنة فى جمعيات التجزئة ١٢,٧٣٢,٥٢٠ ج‌ك ، ويعد الاحتياطى العام أكبر هذه الاحتياطيات اذ يبلغ مجموعه أكثر من ٧,٠٠٠,٠٠٠ ج‌ك ، أما باقى الاحتياطيات فتتكون من أموال التأمين والاحتياطى الخاص واحتياطى الطوارىء . ويلاحظ أن تراكم الاحتياطيات لا يؤدى الى زيادة فى ثمن أسهم رأس المال ، فلا يأخذ العضو من الجمعية التعاونية سوى رأس المال الذى سبق أن دفعه ، ولا حق له فى الاحتياطيات التى هى شكل من أشكال رأس المال الجماعى. وتزيد الاحتياطيات غير المعلنة من رأس المال المملوك جماعيا .

ويؤخذ من كشوف الخصوم والأصول أن رأس المال الذى استخدم فى تمويل عمليات جمعيات التجزئة عام ١٩٣٥ بلغ ٧٧,٥٩٠,٣٨٠ ج‌ك ، وهو القيمة المعلنة للمتلكات والمخزونات والتركيبات والآلات والسلع الرأسمالية الأخرى ، وبلغ حجم التجارة التى زاولتها الجمعيات نتيجة لرأس المال المستخدم ٢٢٠,٤٢٩,٥١٧ ج‌ك ، والفائض الصافى — شاملا الفائدة على رأس المال المساهم والناشىء عن هذه التجارة — ٢٦,٧٤٦,٠٥٤ ج‌ك ويعادل ١٣ر٥٪ من مجموع رأس المال و٣٤ر٣٪ من رأس المال المخصص للمتاجرة .

وليس رأس المال اللازم لتمويل الأنشطة التجارية فى جمعيات التجزئة سوى جزء من مجموع رأسمالها ، ولستخدم ١٩,٠٠٠,٠٠٠ ج‌ك عام ١٩٠٠ أو ٨٠٪ من مجموع رأس المال لهذا الغرض واستثمر ٣,٥٠٠,٠٠٠ ج‌ك أى ٢٠٪ ، واحتاجت الجمعيات عام ١٩٣٥ الى ٤٠٪

فقط من مجموع رأسمالها ، بما فيهـا الاحتياطيات ــ لتمويل عملياتها التجارية ، واستثمرت ٦٠٪ أى أنها بالأرقام استخدمت ٧٧,٥٩٠,٣٨٠ جك واستثمرت ١٢٠,٥٥٦,٤٨١ جك فى منشآت خارجية . وواضح أن تركيز فائض رأس المال الذى يجاوز ١٢٠,٠٠٠,٠٠٠ جك يجعل فى امكان الحركة التعاونية التوسع فى مشروعاتها كثيرا ، وقيمة هذا التنسيق فى رأس المال مفهومة جيدا ، وقد استثمرت جمعيات التجـزئة ٧٠٪ من استثماراتها الخارجية فى مشروعات تعاونية لاسيما جمعيات الجملة ، وبلغت الأموال التى استثمرتها جمعيات التجـزئة فى مشروعات تعـاونية أخـرى ٨٦,٩١٠,٦٠٠ جك أى أن رأس المال الذى استخدم فى تمويل المشروعات التعاونية الأخرى ــ وهى مشروعات ذات صفة فيدرالية عادة [1] ــ يفوق المبلغ المستخدم فى تمويل تجارة جمعيات التجزئة ، ويستثمر جزء كبير من هذا المبلغ فى جمعيات الجملة خاصة جمعية تجارة الجملة بانجلترا ، التى تعيد استثمار ٨٩٪ من مجموع رأسمالها .

ويبلغ رأس المال المساهم والمقترض لجمعيات الجملة ، والذى تملكه جمعيات التجزئة ٨٣,٢٣٤,٦٠٠ جك ، وتملك معظم جمعيات التجـزئة أيضا أسهما فى الجمعيات الانتاجية والفيدرالية تبلغ قيمتها ٣,٦٦٧,٠٠٠ جك ويبلغ مجموع هذين المبلغين ٨٦,٩١٠,٦٠٠ جك يستثمر كله فى المشروعات التعاونية الأخرى ، أما الباقى وقدره ٣٣,٦٤٥,٨٨١ جك فيشمل استثمارات فى أوراق الحكومة والبلديات، والتسليف على المبانى السكنية والممتلكات الأخرى برهون وفى المنشآت الصناعية غير التعاونية ، وتستثمر الجمعيات

---

(١) الجمعيات الفيدرالية فى بريطانيا اربعة انواع : جمعيات الجملة القومية ، الجمعيات القومية المتخصصة التى يشرف عليهـا جمعيـات الجملة ، الجمعيات المتخصصة القومية التى تشرف عليها جمعيات التجزئة وأخيرا الجمعيات الفيدرالية المحلية .

أحيانا فى المشروعات التجارية المحلية مدفوعة بروح الوطنية المحلية خاصة المشروعات التى يعمل فيها أعضاء هذه الجمعيات ، ويصدق ذلك على بعض الجمعيات فى لانكاشير التى تمتلك أسهما فى مصانع القطن المحلية ولا تتوافر بيانات عن هذه الاستثمارات الخارجية ، لكن المفترض أن مبلغ ٣٣,٦٤٥,٨٨١ جك مستثمر كله خارج الحركة التعاونية ، رغم أنه من المشكوك فيه أن تعتبر القروض التى تقدم للأعضاء لتمكينهم من شراء المنازل استثمارات من هذا القبيل •

٢ ــ دخل استثمارات جمعيات التجزئة

Income from Retail Societies' Investments

لا يمكن حساب مجموع الدخل الذى تحصل عليه جمعيات التجزئة من استثماراتها على أساس الأرقام المتاحة . وبلغت الفوائد على أسهم رأس المال والقروض الناشئة عن الاستثمارات فى جمعيات الجملة عام ١٩٣٥ نحو ٢,٥٠٠,٠٠٠ جك كما حصلت جمعيات التجزئة على نحو ١٥٠,٠٠٠ جك من استثماراتها فى الجمعيات الانتاجية والفيدرالية ، وعلى ١,٠٠٠,٠٠٠ جك على الأقل من الاستثمارات فى أوراق الحكومة والبلديات بافتراض أن معدل الفائدة عليها نحو ٣٪ ، أى أن مجموع الدخل من الاستثمارات ــ حسب هذه التقديرات ٣,٦٥٠,٠٠٠ جك وهو مبلغ يقل ١,٨٥٠,٠٠٠ جك تقريبا عن المبلغ اللازم لدفع الفوائد المستحقة على مجموع رأس المال المساهم والمقترض من جمعيات التجزئة .

واذا استطاعت الجمعية التعاونية أن تسدد الفوائد عن رأسمالها المساهم والمقترض من الدخل الذى تحصل عليه من استثماراتها لكانت سعيدة كل السعادة لأن عملياتها التجارية لن تتحمل أية أعباء من أعباء الفوائد فتتجنب بذلك أحد عناصر تكلفة التجزئة . ولا توضح احصائيات جمعيات التجزئة مدى اقتراب الجمعيات من هذا الموقف السعيد ، فعادة ما يقال ان انخفاض مستوى الفائدة السائدة هو السبب فى عجز ١,٨٥٠,٠٠٠ جك بين الفائدة المكتسبة والفائدة المستحقة ، لكن السبب الحقيقى هو أن جمعيات التجزئة لا تستثمر سوى جزء من رأسمالها ، وتتلقى عنه فائدة لا تكفى لسداد الفوائد المستحقة على رأسمالها المكتتب فيه بالكامل ، غير أن الأموال الكثيرة التى تحتفظ بها جمعيات

التجزئة ليست عبئا عليها بالتأكيد ، بل ان بعض الجمعيات تحصل على دخل صاف من فائض رأسمالها ، ففى عام ١٩٣٥ بلغت الفوائد المدفوعة نحو ٥,٥٠٠,٠٠٠ جك على أساس متوسط معدل فائدة ٣½٪ على رأس المال المساهم و٣٪ على رأس المال المقترض ، وعليه يمكن افتراض أن مبلغ ٧٧,٦٠٠,٠٠٠ جك المستخدم فى تمويل تجارة جمعيات التجزئة أخذ من رأس المال المساهم وكان المفترض أن يغل ٣,٥٠٠,٠٠٠ جك لدفع الفوائد ، ويتبقى ٢,٠٠٠,٠٠٠ جك يغطى بالدخل من الاستثمارات ، لكن الاستثمارات انتجت ٣,٦٥٠,٠٠٠ جك ؛ ونستطيع شرح الموقف بطريقة أخرى ، فالفرق بين الدخل المكتسب من الاستثمارات والفائدة المدفوعة لحملة الأسهم والمقرضين مبلغ ١,٨٥٠,٠٠٠ جك تقريبا يمثل صافى تكلفة رأس المال من عمليات المتاجرة بالجمعيات — بنسبة ٠,٨٤٪ من دورة التجارة البالغة قيمتها ٢٢٠,٠٠٠,٠٠٠ جك و٢,٤٪ من رأس المال المستخدم فى التجارة ، وقليل جدا من المنشآت التجارية من يعمل بمثل هذه النفقات المنخفضة لرأس المال .

٣ ــ رأسمال جمعيات الجملة

The Capital of the Wholesale Societies

أن جمعية الاتجار بالجملة وجمعية الجملة الاسكتلندية لهما عمليات مالية واسعة تشبه عمليات شركات الاستثمار ، وتودع جمعيات التجزئة معظم رأسمالها الفائض فى هاتين الجمعيتين ، وتسهم المعاملات المالية بين جمعيات الجملة وجمعيات التجزئة الى حد كبير فى قوة الحركة التعاونية تجاريا وماليا .

ويلاحظ أن جميع جمعيات التجزئة [١] فى انجلترا Engiand وويلز Wales ــ فيما استثناءات قليلة ، منضمة الى عضوية جمعية الجملة ومنها تشترى معظم ما تحتاج اليه ، ومن شروط العضوية أن « تساهم الجمعية بسهم واحد قيمته ٥ جك عن كل عضوين (من الأفراد) »[٢] ، وهذه الأسهم قابلة للتحويل فقط ولا يشترط دفع قيمتها بالكامل وقت دخول جمعية التجزئة فى عضوية جمعية الجملة ، لكن لا يسمح للجمعية العضو بسحب أية فوائد الا بعد سداد قيمة أسهمها كاملة ، وبلغ المدفوع فى حساب رأس المال المساهم فى نهاية عام

---

(١) انضمت لعضوية جمعية الجملة عدة جمعيات زراعية وانتاجية وأجنبية ، ولكن العلاقات المالية لهذه الجمعيات اقل اهمية بكثير من علاقات جمعيات التجزئة ، وقد حسبت استثماراتها فى جمعية الجملة كاستثمارات من جمعيات التجزئة لأغراض هذه الدراسة ولا يؤدى استبعادها الى فرق يذكر فى الأرقام .

(٢) ينطبق هذا على الأعضاء الجدد فقط ، وقد ادخلت تعديلات على اللائحة من وقت لآخر وتختلف التزامات حملة الأسهم حسب تاريخ الانضمام للعضوية .

١٩٣٥ مبلغ ١٣,٠١٧,٤٤٥ جك ، وتودع جمعيات التجزئة كثيرا من أموالها الفائضة فى حسابات الودائع والقروض بجمعية الجملة بالاضافة الى مساهمتها فى رأس المال ، وتتبين البنود المكونة لحساب القروض من الرجوع الى بيان المبالغ المدفوعة والمسحوبة فى عام ١٩٣٥ ، وبلغ العائد المدفوع على المشتريات من جمعية الجملة من السنة السابقة ١,٨٠٨,٨٣١ جك والفائدة على رأس المال المساهم ٥٢٧,٠٠٠ جك والفائدة على رأس المال المقترض ١٦٧,٢٧٠ جك أى أن المجموع ٢,٥٠٣,٠٩١ جك ، وقيدت هذه المبالغ المستحقة الدفع لجمعيات التجزئة عن معاملاتها فى العام السابق فى حسابات القروض الخاصة بها ، وكان المسحوب ١,٧٣٥,٨٧٢ جك وأضيفت مبالغ نقدية متنوعة ناشئة عن المعاملات التجارية تبلغ ١٦٨,٤٠٨ جك فأصبح المبلغ الصافى المقيد فى الجانب الدائن لحسابات القروض هذه ٩٣٥,٦٢٧ جك ، أى أن حسابات القروض تتألف من مبالغ مستحقة لجمعيات التجزئة عن تجارتها مع جمعية الجملة وعن مساهماتها فى الجمعية المذكورة ، وتستطيع جمعيات التجزئة سحب هذه المبالغ أو تركها لتتراكم ، وأدى ترك مبلغ قدره ٩٣٥,٦٢٧ جك دون سحب عام ١٩٣٥ الى بلوغ مجموع حسابات القروض الى ٦,٠٠٦,٠٠٨ جك .

أما حسابات الودائع فهى المبالغ التى تودعها جمعيات التجزئة لدى جمعية الجملة وكان مجموعها ٥٤,٢٣٧,٠٥٠ جك فى نهاية عام ١٩٣٥، وهذه الايداعات ممكن سحبها ، وهى تزود جمعيات التجزئة بشكل بسيط ومربح من أشكال الاستثمار يحقق سيولة نقدية ، فهو بسيط لأن جميع الطلبات والمدفوعات عن البضائع ، وطلبات الخدمات ، والمدفوعات عن المعاملات التجارية تذهب وتأتى جميعا الى ومن نفس العنوان — أى مقر جمعية الجملة — ويسهل على جمعية التجزئة أن تتعامل مع منشأة واحدة تقوم بتوريد البضائع وتقديم الخدمات وتقبل الودائع النقدية

وتمسك مجموعة واحدة من الحسابات لجميع هذه المعاملات ، وهو مربح لأن جمعية الجملة تضع ترتيبات لجمعية التجزئة حتى تودع أموالها فى نهاية كل يوم عمل فى الفرع المحلى للبنك التابع لجمعية الجملة التى تدفع فائدة عليها ، وهو سائل لأن حسابات الودائع لدى جمعية الجملة قابلة للسحب منها لمواجهة أية طوارىء مالية ، وأكثر من ذلك أن جمعية الجملة تقدم كل معونة مالية اضافية لازمة لمواجهة أية صعوبات غير متوقعة (١) .

والادارة المالية الرئيسية فى جمعية الجملة هى بنك جمعية الجملة ، ويكفى هنا أن نقول أن ايداعات جمعيات التجزئة المشار اليها آنفا هى ايداعات لدى الادارة التجارية بجمعية الجملة وليست لدى بنك جمعية الجملة ، ويصبح البنك فيما بعد أمينا مستودعا لها ، لكنها تدرج فى حساب وديعة خاص لصالح الادارة التجارية بجمعية الجملة ، وتتحمل جمعية الجملة مسئولية دفع معدل فائدة ثابت على هذه الودائع ، واذا لم يقدر البنك على استثمارها ليحصل على عائد يكفى لتغطية الفائدة الثابتة فعلى الجانب التجارى سداد الفرق .

ولجمعيات التجزئة فى اسكتلندا ترتيبات مماثلة لدى جمعية الجملة الاسكتلندية ، فتقيد الفائدة والعائد على مشتريات جمعيات التجزئة فى حسابات الودائع الخاصة بهذه الجمعيات التى يمكنها أن تدفع ما تشاء فى هذه الحسابات أو تسحب منها ، ودفعت الجمعيات عام ١٩٣٥ مبلغ ١,٢٦٦,١٤٣ جك وقيد لها ٦٨,٦٤٦ جك كفائدة على الأسهم و٢٠٨,٤٤٦ جك كفائدة على الودائع و٣٨٥,٨٤١ جك كعائد على المشتريات ، أى أن مجموع حساب الودائع كان ١,٩٢٩,٠٧٦ جك ، والمسحوب ١,٢٥٨,٩٩٦

---

(1) The C.W.S. can be withdrawn to meet any financial contigency, and what is more, the C.W.S. will provide additional financial assistance to meet unexpected difficulties.

جك ، وكان مجموع حساب الودائع ٨,١٧٦,٣٢٣ جك ، ولجمعية الجملة الاسكتلندية حسابان آخران للودائع أحدهما للجمعيات التى ليست أعضاء فى جمعية الجملة الاسكتلندية والآخر للأفراد ، وبلغت ودائع غير الأعضاء ٢,٤١٧ جك وودائع الأفراد ٩٩٧,٩٦٢ جك ، وليس لجمعية الجملة الاسكتلندية ادارة مصرفية ، وتستثمر فائض رأسمالها فى المشروعات التعاونية فى الأوراق المالية الحكومية المضمونة ، فجمعيات الجملة هى ــ بهذه الصفة ــ بيوت الاستثمار فى الحركة التعاونية فتجمع وتستخدم فائض رأسمال كل الجمعيات ، ولما كانت الحركة التعاونية حركة توفير وادخار فان أموالها كثيرة وتتزايد باستمرار الى ما لا نهاية.

ونستطيع الآن تلخيص المركز المالى المشترك لجمعية الجملة الانجليزية وجمعية الجملة الاسكتلندية فى عام ١٩٣٥ ، فقد بلغ رأسمالها المكون من الأسهم والقروض والودائع ٨٣,٢٤١,٥٦٣ جك ، مستمد كله من الجمعيات الأخرى فيما عدا ٩٩٧,٩٩٢ جك مستثمر فى الجمعية الاسكتلندية من أفراد ، وفيما يلى التفاصيل :

رأس المال المساهم لجمعية الجملة الانجليزية [١]	١٣,٠١٧,٤٤٥ جك
رأس المال المساهم لجمعية الجملة الاسكتلندية [٢]	١,٨٠٤,٢٦٧
رأس المال من القروض والودائع للجمعية الانجليزية [٣]	٦٠,٢٤٣,١٤٨
رأس المال من القروض والودائع للجمعية الاسكتلندية [٤]	٩,١٧٦,٧٠٣
	٨٤,٢٤١,٥٦٣

(١) C.W.S. Share Capital.

(٢) S.C.W.S. Share Capital.

(٣) C.W.S. Loan and Deposit Capital

(٤) S.C.W.S. Loan and Deposit Capital

وفضلا عن ذلك بلغت احتياطيات الجمعيتين ــ بما فيها أموال بنك جمعية الجملة الانجليزية ــ ٤٧,٣٢٧,٦٨٥ جك مما يجعل مجموع رأسمالهما ١٢١,٥٦٩,٢٤٨ جك ، وكان رأس المال المطلوب لتمويل عملياتها التجارية ــ مع استبعاد القروض من الجمعيات ١٣,٠٨١,٧٧٦ جك أو ١١٪ من مجموع رأس المال ، أما الباقى فاعيد استثماره .

ويمكن الحكم على المدى الذى تستخدم فيه جمعيات الجملة كاتحاد Trust استثمار من هذه الأرقام، ولو اتخذنا عام ١٩٣٥ كمثال هنا لوجدنا أن مبلغ ١٠٨,٤٨٧,٤٧٢ جك أعيد استثماره وهذا المبلغ يعادل ٨٩٪ من مجموع رأسمال الجمعيتين بما فيه أموال بنك جمعية الجملة الانجليزية ، وتستثمر جمعية الجملة الانجليزية ٤,٢١٦,٤٨١ جك فى جمعية الجملة الانجليزية والاسكتلندية المشتركة و٢١,٠٠٠ جك فى جمعية التأمين التعاونية ، وتستثمر جمعية الجملة الاسكتلندية فى نفس المشروعين ١,١٩٤,٣٥٧ جك و٥,٣٨٠ جك على التوالى ، فيكون المجموع ٥,٤٣٧,٢١٨ جك ولا يستثمر فى المشروعات التعاونية الأخرى ــ أى الجمعيات الاتاجية والفيدرالية ــ سوى مبلغ ٩٣,٥٠٠ جك ، وبلغت الاستثمارات التجارية فى المشروعات التجارية غير التعاونية ٧٨٧,٥٠٠ جك ، وتستثمر جمعية الجملة الاسكتلندية ٩,٢٥٠,٠٠٠ جك فى الأوراق المالية المضمونة ، أما الاستثمارات الباقية فتقوم بها جمعية الجملة الانجليزية من خلال بنكها ، وهى كالآتى :

الأوراق العقارية لحكومات بريطانيا والهند وأيرلندة [1]
٦٥,٢٧٢,٢٠٥ جك

البلديات والسكك الحديد البريطانية الخ [2]
١٠,٨٦٤,١١٨

الأوراق المالية لحكومات المستعمرات
والحكومات الأجنبية وسكك الحديد[3]
٤,٥٦٨,٥٦٩

٨٠,٧٠٤,٨٩٢

وبالاضافة الى ذلك فان قيمة اذون الخزانة وقروض البلديات والأموال تحت الطلب وباخطار مقيد المدة والاستثمارات مقيدة الأجل للبنك تبلغ ٩,٦٣٧,٢٥٤ جك ويبلغ السحب على المكشوف والسلفيات للجمعيات والمتعاملين الآخرين مع البنك ٩٢,٥٧٧,١٠٨ جك غير أن بعض هذا المبلغ عبارة عن ودائع لدى البنك للأفراد والنقابات والمؤسسات الأخرى التى ليست جمعيات تعاونية وسلفيات قدمها البنك لمجموعة من عملائه ، ويشمل أيضا أرصدة البنك والنقدية الحاضرة بالصندوق ومجموع ذلك ٢,١٠٠,٠٠٠ جك ، أما الجزء الذى يعتبر رأسمال للجمعيات التعاونية يعاد استثماره بمعرفة البنك فهو مبلغ ايداعاتها لدى جمعية الجملة وسلفيات البنك التى تظهر كرأسمال فى ميزانياتها العمومية ، ومجموع ذلك ٧٣,٥٠٨,٥٠٠ جك .

---

(١) British Government, Indian, and Irish Land Stocks.
(٢) British Municipalities, Railways, etc.
(٣) Colonial and Foreign Government and Railway Securities, etc.

٤ ـ رأسمال الجمعيات الانتاجية والفيدرالية

Capital of the Productive and Federal Societies

تستمد الجمعيات الانتاجية الأموال اللازمة لها من تمويل مشترك تقدمه جمعيات التجزئة ومساهمون أفراد والعمال الذين تستخدمهم الجمعيات ، وكانت مساهمة جمعيات التجزئة فى رأسمال هذه الجمعيات حوالى ٩٠١,٥٠٠ جك فى نهاية ١٩٣٥ ، أما الجمعيات الفيدرالية المحلية فتمولها الجمعيات الاستهلاكية وحدها [١] .

ومجموع رأسمال المجموعتين ٦,٨٠٠,٠٠٠ جك تقريبا شاملا احتياطيات قدرها ٢,٠٠٠,٠٠٠ جك ، ويقدر رأس المال المستخدم فى أعمال هذه الجمعيات بنحو ٤,٠٠٠,٠٠٠ جك والمستثمر ٢,٨٠٠,٠٠٠ جك ويستثمر فائض رأس المال فى جمعيات الجملة ، وفى الجمعيات الانتاجية الأخرى ، وفى المبانى السكنية وأوراق الحكومة والبلديات .

٥ ـ المركز المالى للحركة

The Financial Position of the Movement

نستطيع الآن تلخيص الموقف المالى للحركة التعاونية فنقول أن مجموع رأس المال الذى يستثمره الأعضاء الأفراد فى جمعيات التجزئة يبلغ ١٦٩,٧٥٣,٤٥٣ جك ويستثمر الأفراد ـ علاوة على ذلك ـ ١,٧٥٠,٠٠٠ تقريبا فى الجمعيات الانتاجية وجمعية الجملة الاسكتلندية ، وأضيف

---

(١) تمتلك جمعية الجملة الانجليزية أسهما فى جمعيتين فيدراليتين محليتين ، كذلك تمتلك جمعية الجملة الاسكتلندية أسهما فى جمعيتين فيدراليتين فى اسكتلندا .

الى هذه المساهمة من الأفـــراد ما تراكم من الاحتياطيات فى جمعيات التجزئة وما استثمر فى جمعيات الجملة التى لها أيضا احتياطيات متراكبة ، وبالاستثمار فى المشروعات الأخرى حتى بلغ رأس المال ٢٢٩,٦٠٥,٥٠٨ جـك ، وتنص أحكام قوانين الجمعيات الصناعية والتوفيرية أن الســهم الذى بمبلغ جنيه واحد لا يمكن أن ترتفع قيمته ، والفائدة محــددة ، وكل فائض يزيد عن الفائدة على رأس المال والاحتياطيات يوزع على الأعضاء بحسب مشترياتهم لا بحسب أسهمهم على رأس المال ، ويتضح من الحسابات المجمعة لكل المشروعات التعاونية أن المستخدم من كــل رأس المال والاحتياطيات لتمويل النشاط التعاونى يبلغ ٩٤,٦٧٢,١٥٦ جـك بينما يستثمر ١٣٤,٩٣٣,٣٥٣ جـك فى خارج الحــركة التعــاونية ؛ والرقم الأول هو عبارة عن مبلغ عناصر رأس المال المستخدم فى تمــويل النشاط التجارى لكل الجمعيات سواء جمعيات التجزئة أو الجمــلة أو الانتاجية أو الفيدرالية ، والرقم الثانى عبارة عن مبلغ الاستثمارات فى المشروعات غير التعاونية ، فالحــركة التعاونية ليســت اذن مشروعا تجاريا فحسب لأن نسبة ٥٨ر٧٪ من مواردها المالية مستثمرة فى مجالات غير تعاونية هى أساسا الأوراق المالية [١] المضمونة ، ويبين الجــدول التالى ملخصا لهذه الحقائق .

غير أن هذه الأرقام غير كاملة لأنه لم يرد ذكر لجمعية التأمين [٢] التعاونية التى تعمل برأســمال اســـمى قدره ٢٦,٢٥٠ جـك وتتجاوز أصولها ٢٠,٠٠٠,٠٠٠ جـك وتتبـــع الجمعيـــة الاجراءات المعتادة فى الاستثمارات التأمينية لكن الأصول المالية تنشأ من دخل أقسام التأمين لا من رأس المال الذى تســتثمره الجمعيــات التعاونية ، ويجب ادراج

---

(١) In gilt-edged securities.

(٢) Co-operative Insurance Society.

أموال جمعية التأمين التعاونية فى موارد الحركة ولكن نظرا لطبيعتها الخاصة فمن الصعب ادخال هذه الأموال ضمن الموارد التعاونية الا ببعض التحفظات الضرورية التى قد تثير الالتباس ، ويلاحظ أن جمعية التأمين لا تغل ارباحا للحركة ، بل تعود أرباح الجمعية الى أصحاب وثائق التأمين . أما احتياطيات الجمعية فمخصصة أساسا لتغطية مخاطر التأمين ولا تتاح للاستثمار الدائم غالبا فى المشروعات التجارية .

ويحتاج الجدول الذى يبين رأسمال الحركة المجمع الى شىء من ايضاح ، فتبين الخانة (٢) مجموع رأس المال — المساهم والمقترض والاحتياطيات — لكل مجموعة من الجمعيات ، وتبين الخانة (٣) المبلغ الذى تستخدمه كل مجموعة من رأسمالها وفى الخانة (٥) رأس المال المستثمر فى المشروعات التعاونية — مبلغ ٩٦,٩١٠,٦٠٠ جك ويقسم المبلغ الذى تستثمره جمعيات التجزئة بين جمعيات الجملة والجمعيات الانتاجية والفيدرالية ، ويظهر مرة أخرى فى الخانة (٢) فى رأسمال هاتين المجموعتين ، وبالمثل يستثمر بعض رأسمال جمعيات الجملة فى الجمعيات الانتاجية والفيدرالية والعكس بالعكس ، وعليه فان مجموع هذه الاستثمارات فى الحركة لايعطى مبلغ المال المستخدم فى النشاط التعاونى ، فمن الضرورى استنزال التكرارات هذه للوصول الى رقم أكثر دقة وصحة لمجموع رأسمال الحركة ، ويمثل المجموع المعدل للخانة (٢) رأس المال المكتتب به أعضاء جمعيات التجزئة فى هذه الجمعيات والمكتتب به الأفراد فى أسهم جمعية الجملة الاسكتلندية ، وكذلك الذى تكتتب به الجمعيات الانتاجية زائدا الاحتياطيات المتراكمة لدى كل الجمعيات ، ويبين مجموع الخانة (٣) رأس المال المستخدم لتمويل العمليات التجارية للحركة ككل .

رأس المال المجمع للحركة التعاونية فى عام ١٩٣٥

The Aggregate Capital of the Co-operative Movement, 1935

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
الجمعيات	مجموع رأس المال	المستخدم فى التجارة	النسبة المئوية	مستثمر فى المشروعات التعاونية	النسبة المئوية	مستثمر خارج الحركة	النسبة المئوية
التجزئة	١٩٨,١٤٦,٨٦١	٧٧,٥٩٠,٣٨٠	٣٩,١	٨٦,٩١٠,٦٠٠	٤٣,٩	٣٣,٦٤٥,٨٨١	١٧,٠
الجملة الانتاجية	١٢١,٥٦٩,٢٤٨	١٣,٠٨١,٧٧٦	١٠,٨	(أ) ٧,٥٠٠,٠٠٠	٦,٢	١٠٠,٩٨٧,٤٧٢	٨٣,٠
الفيدرالية	٦,٨٠٠,٠٠٠	(ب) ٤,٠٠٠,٠٠٠	٥٨,٨	(ب) ٢,٥٠٠,٠٠٠	٣٦,٨	(ب) ٣٠٠,٠٠٠	٤,٤
المجموع	٣٢٦,٥١٦,٥٠٩	٩٤,٦٧٢,١٥٦	—	٩٦,٩١٠,٦٠٠	—	١٣٤,٩٣٣,٣٥٣	—
المجموع المعدل (جـ)	٢٢٩,٦٠٥,٥٠٩	٩٤,٦٧٢,١٥٦	٤١,٣	—	—	١٣٤,٩٣٣,٣٥٣	٢٨,٧

(أ) = يشمل القروض والسلفيات للجمعيات
(ب) = تقديرية
(جـ) = مصححة للتكرار

a) Includes loans and advances to societies
b) Estimated.
c) Corrected for duplication.

الفصل السابع

التنظيمات التعاونية

وتجربة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

تجربة الصندوق الدولى للتنمية الزراعية (ايفاد) مع التعاونيات*

ملاحظة :

اشترك الباحث فى أكتوبر عام ١٩٨٥ بالقاء بحث فى الندوة العلمية التى دعت اليها اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية لما وراء البحار وذلك بمناسبة انعقاد الحلف التعاونى الدولى لأول مرة فى واشنطن عاصمة الولايات المتحدة .

وقد عرضت فى هذه الندوة تجربة الصندوق الدولى للتنمية الزراعية الذى يطلق عليه اختصاراً (ايفاد) .

The International Fund for Agriculture Development (IFAD).

ونظرا لأن الصندوق يهتم بأقل السكان حظا وأكثرهم فقرا فى الدول النامية ، وله تجارب عديدة فى هذا المضمار حيث قام الصندوق حتى هذا التاريخ بتمويل ١٧١ مشروعا فى ٨٦ دولة من دول أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية .

لذلك يسعدنى أن أعرض فيما يلى خلاصة هذه التجربة .

(*) عرض هذه التجربة دكتور أو .تى. جراندى ــ كبير المستشارين الفنيين ــ قسم ادارة المشروعات .

اولا ــ مقدمة

١ ــ أنشىء الصندوق الدولى للتنمية الزراعية (ايفاد) على أثر توصيات مؤتمر الغذاء العالمى المنعقد بروما عام ١٩٧٤ وتنصب مهمة الصندوق على ثلاثة أهداف مترابطة هى زيادة انتاج الغذاء وتحسين التغذية والقضاء على الفاقة فى الريف ، وتعبر عن ذلك الاتفاقية المنشئة للصندوق فى عام ١٩٧٧ بما يلى :

« ... هدف الصندوق تعبئة الموارد الاضافية واتاحتها بشروط ميسرة للتنمية الزراعية فى الدول النامية الأعضاء ، وتحقيقا لهذا الهدف يقدم الصندوق التمويل أساسا للمشروعات والبرامج الموجهة خصيصا لبدء نظم انتاج الغذاء أو التوسع فيها أو تحسينها ، ودعم السياسات والمؤسسات المتعلقة بها فى اطار الأولويات والاستراتيجيات القومية ؛ على أن يأخذ فى الاعتبار : الحاجة الى زيادة انتاج الغذاء فى أشد الأقطار فقرا ومعاناة من نقص الغذاء ، وامكانية زيادة انتاج الغذاء فى الأقطار النامية الأخرى ، وأهمية تحسين مستوى التغذية بين أفقر السكان فى الأقطار وتحسين أحوال معيشتهم » .

وطبقا لهذه الأهداف قدم الصندوق مساعداته طوال فترة السنوات الثمانى من وجوده كلها تقريبا الى ١٧١ مشروعا وبرنامجا فى ٨٦ قطرا بأفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ، وبلغت ارتباطاته الاقراضية المالية نحو بليونى دولار أمريكى موزعة على قروض المشروعات للتنمية الريفية (٣٩٪) وللتنمية الزراعية (١٩٪) وللائتمان (١٧٪) ومشروعات أخرى (١٦٪) وتشمل الثروة السمكية والثروة الحيوانية، والتوطين ، والبحوث والارشاد والتدريب .

٢ ـ والملمح البارز لأنشطة الصندوق هو أن يعمل لأقصى ما يستطيع على تحقيق مشاركة فقراء الريف ـ وهم الفئة المستهدفة له ـ مباشرة فى تخطيط وتنفيذ مختلف المشروعات والبرامج التى ينتظر أن تؤثر عليهم ، ويجد هذا الاتجاه نحو تحقيق المشاركة تعبيرا واضحا عنه فى اشراك الزراع وصيادى الأسماك المنظمين فى جماعات أو شبه تعاونيات أو تعاونيات أو نوادى أو جمعيات أو اتحادات سواء مشاركة مباشرة أو غير مباشرة .

٣ ـ ويهدف هذا البحث الى القاء بعض الضوء على أداء مثل هذه الجماعات فى المشروعات التى يساعدها الصندوق مع التركيز على دور وأداء التعاونيات بصفة خاصة ، ويوضح القسم الثانى منه باختصار مختلف أنواع المنظمات الشعبية المشاركة فى المشروعات التى يساعدها الصندوق مع العناية على الخصوص بالتعاونيات ودورها وأدائها ، ويتناول القسم الثالث معلومات متصلة عن أعمال الصندوق وأمثلة من مشروعاته فى شعبه الأربع التى تشمل أفريقيا ، وآسيا ، والشرق الأدنى وشمال أفريقيا ، وأمريكا اللاتينية والكاريبى ، ويتناول القسم الرابع أمثلة من المهام التى يراد اسنادها للتعاونيات ، والمساعدات التى تقدمها المشروعات والخبرات المكتسبة حتى الآن ، وسنوضح فى القسم الخامس بعض العوامل التى تؤدى الى نجاح أو فشل التعاونيات ، ونقدم أخيرا فى القسم الخامس بعض التوصيات المستقاة من تجارب الصندوق وخبرته بقصد بيان بعض الاتجاهات المبتكرة فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية بمشاركة التعاونيات .

ثانيا ــ المنظمات الشعبية الريفية فى عمليات الصندوق

II. RURAL PEOPLE'S ORGANIZATIONS IN IFAD OPERATIONS

٤ ــ ينص التكليف الصادر الى الصندوق بوضوح على أن المشروعات والبرامج التى يساعدها يجب أن تتجه الى فقراء الريف رجالا ونساء من فلاحين ، وعمال زراعيين معدمين لا يملكون أرضا ، وصيادى أسماك صغار ، وهؤلاء هم الذين يجب أن يستفيدوا مباشرة أو بطريق غير مباشر من الأعمال التى تنفذ بموجب المشروعات المعانة من الصندوق، وتتطلب هذه السياسة مشاركة نشطة فعالة وتعبئة شاملة لكل من يهمهم الأمــر •

٥ ــ لا تعنى الحكومات والمؤسسات والوكالات المشاركة فى تخطيط وتنفيذ المشروعات بأن تتجه بسياساتها القومية دائما الى القطاع الريفى لاسيما فقراء الريف وصغار المنتجين ، ولذا تحيط بالاتجاه نحو الفقراء فى سياسات التنمية قيود تحتاج الى اعادة توجيه الدوائر القومية لكى تمنح تقديرها الكامل للدور الهام الذى يؤديه القطاع الزراعى والريفى فى التنمية الاجتماعية الاقتصادية الشاملة فى البلاد •

٦ ــ تظهر داخل القطاع الريفى فى أقطار كثيرة حاجة شديدة الى زيادة فهم وتقدير أهمية مشاركة صغار المنتجين ، والنساء وغير الحائزين للأرض ، وغيرهم من الفئات الأقل حظا فى عملية التنمية ، ومن المهم أيضا أن يعى الفقراء أنفسهم أن تنمية اقليمهم ليس لهم فقط بل وبهم أيضا ، وتظهر هنا أهمية التجمعات الرسمية وغير الرسمية للزراع والصــيادين

المحليين بوصفها وسيلة ضرورية وحيوية لتعبئة فقراء الريف من أجل التنمية التى تعتمد على الجهود الذاتية ، اذ لا يتسنى مطلقا اشراك المنتفعين منها بغير تنظيم على شكل من الأشكال ، وبقدر استقلال هذه التنظيمات ، وبقدر تناسقها وتجانسها تزداد قدرتها على الاسهام فى التنمية وتحقيق أهدافها ، ولا يصدق ذلك بالمعنى الاقتصادى وحده أى من حيث الاستفادة من وفورات الحجم بل بالمعنى الاجتماعى والسياسى أيضا .

٧ ـ يلتزم الصندوق التزاما قويا بمساعدة المنظمات الشعبية فى المناطق الريفية ، وابتداء من أغسطس ١٩٨٥ ساعد الصندوق ٧٧ مشروعا (بنسبة ٧٤٪ من مجموع مشروعاته عندئذ) فى ٥٠ قطرا اشتركت فى تصميمها جميعا تجمعات غير رسمية من فقراء الريف وتتألف هذه التجمعات أساسا من تعاونيات مختلفة الأنواع ، وكانت نسبة ٥٠٪ من هذه المشروعات السبعة والسبعين التى شاركت فيها منظمات الريفيين اما موجهة الى التعاونيات أى أن التعاونيات هى المستفيدة أو منفذة بمعرفة التعاونيات فى مكونات متنوعة منها .

٨ ـ توجد الى جانب التعاونيات ذات الشكل الرسمى منظمات تقوم بمهمة حيوية فى مشروعات كثيرة منها جماعات الزراع ، وجماعات النساء ، ونوادى الفلاحين ، ونوادى الشباب ، وجمعيات الزراع وصغار الحائزين ، وتشارك هذه الجماعات فى ١٩ مشروعا فى الأقاليم الأربعة التى يعمل بها الصندوق ، وبعضها كان موجودا فعلا وبعضها الآخر نشأ فى ظل المشروعات ، وتركز هذه الجماعات أنشطتها فى البداية على الائتمان أى القروض القروية بضمان المجموعة أو الاقتراض كمجموعة لأغراض قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل ، وللصندوق تجربة جيدة جدا بهذا الشكل من الاقراض فى بنجلاديش ونيبال ومالاوى ، ويمكن

توسيع نطاق مسئولية الجماعة والعمل الجماعى يمتد من قطاع الائتمان الى أعمال الارشاد فتتولاها جماعات الزراع أو نواديهم ، وحدث ذلك فعلا فى مالاوى حيث أنشأت النوادى وجمعيات المساعدة التبادلية حقولا ارشادية لنشر زراعة المحاصيل الجديدة أو الأنواع الجديدة بين أعضائها، وتعتبر هذه التجمعات طليعة رائدة تقوم على أساسها فيما بعد التعاونيات الرسمية المسجلة .

٩ ــ ويشجع الصندوق فى مجال الرى دعم اتحادات المنتفعين بالمياه أو انشاء اتحادات وجمعيات جديدة لهذا الغرض ، وتجرى أعمال توزيع المياه والصيانة تحت مسئولية الجماعة ، ويدفع المنتفعون فى مشروعات كثيرة رسما سنويا تستخدم حصيلته للتشغيل والصيانة ، وسجلت فى باكستان ــ على سبيل المثال ــ أكثر من ٢٠٠ جمعية جديدة للمنتفعين بالمياه بموجب مشروع ادارة المياه وتوصيلها للحقول وتساهم كل هذه الجماعات مساهمة فعالة فى جميع عمليات القنوات ويتطوع أعضاؤها لأعمال التجديدات بعملهم ومواردهم المالية ، وتنشط جمعيات المنتفعين بالمياه فى الفلبين أيضا تحت مشروع تطوير الرى ، وشاركت مشاركة بناءة فى مرحلة التخطيط لتصميم انشاء القنوات وفى أعمال التعمير .

١٠ ــ ومن أمثلة الأشكال الأخرى للمنظمات الشعبية فى مشروعات الصندوق للتجمعات التى تتألف للتنمية القروية العامة مثل اللجان أو المجالس القروية، وجماعات التنمية القروية، وجمعيات التنمية المحلية، ونجد فى مشروع التنمية الريفية بمرتفعات جنوب الجمهورية العربية اليمنية ــ على سبيل المثال ــ أن جمعيات التنمية المحلية على اتصال وثيق بالناحية الارشادية من المشروع وينظم امداد الريف بالمياه تحت هذا المشروع أيضا ، ويقوم المشروع بتسليم نظام المياه بعد اتمامه الى جمعيات التنمية المحلية لتتولى تشغيله وصيانته ، نظرا لأن نظم المياه

المحلية تحتل فى برامج التنمية التى تتولاها هذه الجمعيات أعلى الأولويات بعد مشروعات الطرق والمدارس فى الريف .

١١ ــ تشارك جمعيات ائتمان وجماعات ائتمان ريفيــة كثيرة فى التسويق وأنشطة توريد مستلزمات الانتاج الى جانب نشاطها الأساسى فى الائتمان وتعبئة المدخرات ، بل يشارك بعضها فى محو الأمية ، وتعليم الكبار ، ومشروعات الصــحة والتغــذية ، وحتى لو كانت مشاركتها مقصورة على موضوع واحد معين فان تحركاتها وأعمالها الجماعية من أجل غرض معين تؤدى الى ارتفاع ملموس فى مستوى الفقراء والمطحونين، وليست الأبعاد النفسية الناشئة عن تحقيق النجاح والعمل معا والعلاقات الودية والصداقات بأقل أثرا بالنسبة للأفراد الذين كثيرا ما عانوا من الاحباط لعدم اهتمام المجتمع بهم وموقفه السلبى ازاءهم ، ويجب الاهتمام كثيرا بهذه التأثيرات النفسية والتركيز عليها بوصفها عاملا حيويا لبناء أساسى سليم للكرامة الانسانية والاعتماد على النفس والتنمية الجماعية باشتراك الجميع .

١٢ ــ تقوم التعاونيات فى مشروعات الصندوق بجميع المهام التى يتسنى لمثل هذه المنظمات القيام بها مثل التسويق وتوريد مستلزمات الانتاج والائتمان والارشاد بل والانتاج تعاونيا ، غير أن الأنشطة التى تمارسها التعاونيات التى يساعدها الصــندوق تتركز أساسا فى توريد مستلزمات الانتاج ، والتسويق ، والادخــار والائتمان ، والتعاونيات فى بعض الأحيان هى المنتفعــــة المباشرة للمشروعات ، أى أن مقومات المشروع توجه الى التعاونيات القائمة فى منطقة المشروع أو الى انشـــاء تعاونيات جديدة ، وفى مشروعات أخــرى لا تمثل التعاونيات الهــدف المباشر لأحدى مقومات المشروع فحسب بل هى وكالته المنفذة بوصفها

« منفذ * » تقديم الخدمات كالائتمان فتقدمه الى أعضائها بل والى غير الأعضاء أيضا فى بعض الأحيان ، وقد يعهد المشروع الى منظمة قمة تعاونية بالقيام بمسئولية الوكالة المنفذة للمشروع بأكمله .

١٣ ـ يساعد الصندوق فى انشاء التعاونيات الجديدة ودعم القائمة منها يمنحها معونات مالية من أجل الانشاء أو ادخال تحسينات على البنية الأساسية المادية مثل المستودعات والمخازن والمكاتب وغيرها ، أو بتدريب الأعضاء والموظفين القائمين بعمليات التعاونيات أو المشاركين فيها بما فيهم موظفى الحكومة والقادة التعاونيين المنتخبين وأعضاء مجالس الادارة ، أى أن أهم مساعدات الصندوق المبذولة للتعاونيات هى بناء هيكل المنشأة سواء من ناحية المقومات المادية أو من ناحية المقومات البشرية .

(*) Implementing agency.

ثالثا ــ خبرة الصندوق العملية مع التعاونيات

III. IFAD'S OPERATIONAL EXPERIENCE WITH COOPERATIVES

١ ــ اخترنا بعض حالات معينــة من المشروعات التى يســاعدها الصندوق وتشارك فيها التعاونيات لتكون أمثلة توضـــح المشكلات والانجازات أيضا ، وتشمل هــذه الأمثلة المختــارة أنواعا متباينة من التعاونيات ، ومهمات متنوعة فى التخطيط والتنفيذ فى أقاليم الصندوق الأربعة ، ونقصد من سوق هذه الأمثلة ايضاح بعض مسائل رئيســية تناسب موضوع الندوة ومجال بحثها فى أســباب نجاح وفشـــل التعاونيات .

٢ ــ وليس مقاصد هذا البحث تقديم وصف كامل لجميع جوانب مشروع ما ، بل اقتصرنا فى الجانب الوصفى على أقل قدر من التفاصيل الضرورية لايضاح المسائل الداخلة فى مجال مناقشات الندوة ، ويصعب بالطبع على أى انسان متصل اتصالا وثيقا بأى نشاط ومشترك فيــه أن يلتزم بالموضوعية الكاملة ، غير أننا حاولنا وسعنا الالتزام باتجاه نقدى تحليلى للتجارب المعنية وايضاح محايد للامكانيات والعقبات .

٣ ــ وفيما يلى بيان المشروعات المختارة ــ المشار اليها بعاليه ــ والأقطار التى نفذت فيها :

ــ مشروع التنمية التعاونية للزراعة البعلية (المروية بالأمطار) بالأردن .

ــ مشروع تنمية مصايد الأسماك (جيبوتى) .

- مشروع الائتمان الزراعى (اثيوبيا) •
- مشروع التنمية الزراعية (ومشروع صغار الحائزين الجاهالى والبنشار) - جامبيا •
- مشروع تنمية منطقة برانى (ومشروع الائتمان لصغار الزراع) - باكستان •
- مشروع التنمية الريفية فى الجنوب الغـربى (ومشروع بنك جرامين) - بنجلاديش •
- مشروع تنمية صغار الزراع - نيبال •
- مشروع التنمية الزراعية سيارا - البرازيل •

٤ - مشروع التنمية التعاونية للزراعة البعلية .. بالاردن :
The Cooperative Development of Rainfed Agriculture Project in Jordan

غرض المشروع زيادة انتاج محصولات الحبوب والبقول والفاكهة والثروة الحيوانية والارتفاع بدخل حوالى ٧٥٠٠ أسرة من الزراع ، وبدأ المشروع عام ١٩٨١ ويتألف من أنشطة حقلية **On-farm** **وغيرحقلية Off farm** تشمل الائتمان الموسمى ومتوسط الأجل لتحسين انتاج المحصولات الحقلية ، وانشاء البساتين وزرع الأشجار ، وتحسـين الانتاج الحيوانى وشراء الآلات الزراعيـة ، وتتولى المؤسسة التعاونية الأردنية مهمة الوكالة المنفذة للمشروع كله ، كما أنها المستفيد المباشر من جزء من القرض وهو الجـزء المخصص لتحسـين القدرات الادارية والتنظيمية بالمؤسسة ذاتها •

٥ - أنشئت المؤسسة التعاونية الأردنية عام ١٩٦٨ فى شكل مؤسسة

شبه حكومية تتولى كل الشئون التعاونية فى الأردن ، ومهمتها الرئيسية النهوض بالجمعيات التعاونية الزراعية عن طريق تقديم الائتمان الزراعى وتوريد مستلزمات الانتاج ، والقيام بخدمات التسويق وتقديم المشورة الفنية للتعاونيات وأعضائها ، وتتألف غالبية أعضاء المؤسسة التعاونية الأردنية من فلاحين صغار ومتوسطين ولذا اتفق أثناء مراحل تخطيط المشروع على أن المؤسسة التعاونية الأردنية خير من يقوم تنفيذ المشروع كله .

٦ ــ عضوية المؤسسة التعاونية اختيارية وفردية وأن كانت بعض التعاونيات تتعامل على أساس الملكية الجماعية لعوامل الانتاج والعمل الجماعى فى الأنشطة الانتاجية ، والغرض الأساسى للجمعيات التعاونية تقديم الائتمان ومستلزمات الانتاج ويحفز الزراع ــ لاسيما صغارهم ــ الى الانضمام للمؤسسة أنه يتيسر لهم بهذه العضوية الحصول على الائتمان النظامى ومستلزمات الانتاج بأسعار مخفضة ، وزاد عدد الجمعيات التعاونية زيادة كبيرة فى السنوات القليلة الماضية ، ونجح الجزء الخاص بالائتمان فى المشروع نجاحا باهرا لاسيما فى ما يتعلق المحصولات الحقلية ، وتربية الضأن ، وخدمات الميكنة الزراعية .

٧ ــ عين المشروع أثناء التنفيذ عشرة مسئولين ائتمانيين جدد ودربهم على العمل ، وتلقى ٢٨ موظفا من موظفى المؤسسة تدريبا فى الخارج ، كما تلقى ٦٨ مديرا من مديرى الجمعيات التعاونية تدريبا محليا ، واستطاع المشروع أن يحقق أهدافه حتى الآن فيما يتعلق بتقديم الائتمان وتدعيم قدرات المؤسسة التعاونية ، غير أنه فيما يتعلق بحرص الصندوق على أن يكون المنتفعين المباشرون من صغار الزراع لدينا مسألتان ينبغى اثارتهما .

٨ ــ تتجه مكونات المشروع الى أعضاء المؤسسة التعاونية الأردنية، ولذا فان الجماعات الأساسية التى يستهدفها الصندوق ــ أى أصغر الزراع وغير الحائزين ــ قد لا تستطيع الافادة مباشرة من التحسين الذى طرأ على موارد الائتمان ، وتقف فى سبيل استفادة بعض هؤلاء عقبة تمنعهم من الاشتراك فى عضوية الجمعيات التعاونية وتتمثل فى رسم العضوية الذى يتراوح بين ٢٥ دينارا أردنيا و٥٥ دينارا أردنيا ، وهو مبلغ يوازى بين ١٠٪ و٢٠٪ من الدخل السنوى المتوسط للأسرة المشتغلة بالزراعة (فى عام ١٩٨٠) .

٩ ــ يشترط للحصول على الائتمان متوسط الأجل (تربية الأغنام وماشية الألبان) تقديم ضمان فى شكل ملكية للأرض أو مورد دخل منتظم من غير الزراعة ، وتتجه التعاونيات الزراعية الى خدمة صغار الزراع ومتوسطيهم ، غير أن بعض الزراع قد لا يمكنهم تقديم الضمان المطلوب ، ولا تشترط المؤسسة مثل هذا الضمان مقابل الائتمان قصير الأجل ، اذ تقدم القروض قصيرة الأجل من خلال التعاونيات التى تضمن سدادها ، ويستفيد الزراع أعضاء التعاونيات من خدمات الارشاد التى تقدمها محطات الآلات الزراعية ووحدات تنظيف البذور ولذا لا ينال هؤلاء الزراع قروضا لشراء مثل هذه المستلزمات .

١٠ ــ غير أنه مع وجود العقبات والعراقيل المشار اليها فقد اتضح أن مثل هذا المشروع مازال يعد مناسبا كقناة جيدة لتحقيق أهداف الصندوق ، فغنى عن البيان فى المقام الأول أن المساعدة فى تنمية وتطوير الزراعة البعلية الصغيرة فى الأردن أمر ظاهر الأهمية بل هو فى الدرجة الأولى من الأهمية سواء من وجهة نظر ضرورة انتاج الغذاء أو تحسين التغذية أم القضاء على الفقر ، ويجب فى المقام الثانى ملاحظة المكاسب غير المباشرة الناشئة عن مثل هــذه المشروعات والتى لا يستفيد منها

المستفيدون المباشرون وأسرهم فحسب بل تمتد فائدتها الى كل المستفيدين بطريق غير مباشر من ازدياد فرص العمالة ، والدخول وتوافر الغذاء ؛ رغم أن هذه الفوائد غير المباشرة يصعب حسابها .

١١ - مشروع تنمية مصايد الأسماك - جيبوتى :

The Artisanal Fisheries Pilot Development Project :

وافق الصندوق على هذا المشروع فى عام ١٩٨٠ وأهدافه الثلاثة الأولى تنمية قطاع مصايد الأسماك بادخال التكنولوجيا المحسنة ، ودعم امكانيات ادارة المصايد وخدماتها بوزارة الزراعة ، ودعم المنظمة التعاونية لمصايد الأسماك لتتغلب على ضعفها ، وحقق المشروع انجازات معقولة فى الجانب الانتاجى رغم أنها جاءت أقل من المنتظر ، وزاد انتاج الأسماك من ١٩٠ طنا الى ٥٩٠ طنا ، أما من الجانب التنظيمى للمنظمة التعاونية لمصايد الأسماك فقد وضع اطار تنظيمى لخدمات الائتمان وأنشئت شبكة تسويق تشمل عدة منافذ لبيع الأسماك فى المناطق الريفية والحضرية ، وزاد عدد الصيادين المنضمين للجمعية التعاونية ، وأصبحت الأسعار على مدار العام أعلى بالنسبة لمحصولهم عن سعر السوق ، وقدمت عدة تسهيلات مجانية للأعضاء التعاونيين .

١٢ - غير أن هذا الشكل من الدعم والاعانة ليس تدبيرا صحيا يعين الجمعية التعاونية على البقاء والاستمرار على المدى الطويل ، ولم تفد الاعانة والدعم لمدة ثلاث سنوات فى جعل هذه الجمعية تقف على قدميها معتمدة على مواردها الخاصة ، وكانت هذه الجمعية - مثل كثير غيرها فى الأقطار النامية - قد أنشئت بمعونة من الحكومة ، وقد فحص الصندوق الجمعية وتنظيمها وتبادل الحوار مع الحكومة باستمرار بحثا عن الوسائل التى تكفل لها الاستقلال تدريجيا .

وصممت مرحلة ثانية للمشروع اتفق بمقتضاها على فصل ادارة الثروة الحيوانية عن ادارة مصايد الأسماك ومراجعة اللائحة الداخلية للجمعية التعاونية لكفالة مزيد من الحرية فى صنع القرار ، واتفق أيضا على فصل حسابات الجمعية التعاونية عن حسابات ادارة المصايد فى وزارة الزراعة ، وعلى أن تعد بانتظام حسابات تراجع بمعرفة مراجع حسابات ، وادخال تعديلات على هيئة موظفى منظمة المصايد التعاونية وتعيين عدد من الموظفين الاضافيين ، ووافقت السلطات على اعداد برنامج عمل لانهاء المعونات غير المنتجة تدريجيا واستبدال الخبراء الأجانب بآخرين محليين خلال أربع سنوات ، ووافقت الحكومة أخيرا على أن تمارس المؤسسة التعاونية للمصايد تسعيرا مرنا للأسماك ، وقد تكون هذه خطوات فى اتجاه تحقيق استقلال الجمعية التعاونية لصيادى الأسماك .

١٣ ــ مشروع الائتمان الزراعى فى أثيوبيا :

يقصد هذا المشروع الى هدفين :

١ ــ حث التنمية الريفية بتقديم الائتمان للتعاونيات والزراع مساندة للانتاج الزراعى والتسويق والتجهيز .

٢ ــ دعم بنك التنمية الزراعى الصناعى ليتمكن من التوسع فى الاقراض الزراعى لتحسين امكانيات التعاونيات وقدرتها على ادارة استثماراتها ولتصبح منافذ فعالة لتوصيل القروض الى الزراع .

ويتألف المشروع ــ والحالة هذه ــ من جزئين أو مكونين : الأول تقديم الائتمان والثانى بناء المؤسسات .

١٤ ــ انبثقت التنمية التعاونية الأخيرة فى أثيوبيا عن قانون الاصلاح الزراعى لعام ١٩٧٥ الذى أمم الأرض الزراعية ووضع حد أقصى للدورة الزراعية فصارت مساحتها ١٠ هكتارات على الأكثر وأنشأت

الحكومة ثلاث مؤسسات كبرى هى : اتحادات المزارعين ، وتعاونيات الخدمات ، وتعاونيات الانتاج ، وقصدت الحكومة فى الأصل الى أن تتولى اتحادات المزارعين زراعة الأراضى كلها ، لكن لم ينضم الى عضوية تلك الاتحادات سوى أقل من ١٪ من مجموع سكان الريف برغم الجهود الكبرى التى بذلت فى الترويج لها ، أما جمعيات الخدمات فقد انتشر قيامها سريعا وانضم لعضويتها نحو ٧٠٪ من مجموع الزراع، وتتولى جمعيات الخدمات كالمفروض رسميا تقديم خدمات تشمل : توريد مستلزمات الانتاج ، والسلع الاستهلاكية ، وتقديم الائتمان والقيام بخدمات التسويق وغيرها لأعضائها لكن أغلب هذه الجمعيات ما تزال فى مراحلها الأولى ولا يمكنها حتى الآن سوى بيع السلع الاستهلاكية وتقديم بعض المساعدات التسويقية .

١٥ ـ يقدم المشروع الائتمان من خلال تعاونيات الخدمات ، لكنه واجه منذ بدايته فى أبريل ١٩٨٤ بطلبات تقدم له للحصول على قروض من أجل ثيران الجر Draft oxen تفوق التقديرات التى وضعت للمشروع بنسبة ٢٧٥٪ ، وأدى ذلك الى مشكلات كبرى ادارية واجرائية عانت منها تعاونيات الخدمات وبنك التنمية الزراعى الصناعى ، ولم تستطيع المساعدات التى يقدمها المشروع أن تهيىء التعاونيات والبنك للنهوض بالأعباء وما تتطلبه من قوى عاملة لا من حيث العدد ولا من حيث الكفاءة مما يلزم لمشروع الاقراض لشراء الثيران ، وزاد فى عدد المشكلات تلك الناشئة عن قلة خبرات تعاونيات الخدمات فى تقديم الائتمان وادارته ، ونشأ عن ذلك أخطاء اجرائية وأخطاء فى التقارير ، واقراض الجمعيات غير مسجلة وتجاوزات أخرى .

١٦ ـ واتضح من هذه التجارب أن الأجهزة القائمة المنفذة لم تخضع للتقييم الدقيق قبل تنفيذ المشروع ، فلم تتوافر القدرات اللازمة

فى وقت مبكر سابق بحيث تكون على استعداد لتحمل الأعباء الأضافية التى اسندت لتعاونيات الخـدمات وبنك التنميـة ، وكان يجب امداد المستويات المختلفة بهذه الجهات بالتدريب والعون فى الامكانيات المادية قبل الأقدام على التنفيذ الفعلى لبرنامج الاقراض من خلالها ، وازاء هذه المعوقات الخطيرة مع الزيادة غير المتوقعة فى الطلب على قروض الثيران كان من الأفضل لو اتخذ التنفيذ اتجاها أكثر حذرا وتدرجا ، ولو نظرنا الى الموضوع نظرة فاحصة لرأينا أنه كان فى الوسع تصميمه وتدريجه فى مراحل بطريقة أقرب الى الصورة المثلى ، ومع ذلك فقد أمكن تنفيـذ المشروع برغم طبيعته وما أحاط به من معوقات ، بحيث انتفع منه بلا ريب عدد كبير من الأسر المشتغلة بالزراعة وسـط هـذه الظروف شـديدة الصعوبة ، وهذا أمر يلفت النظر ويستحق الملاحظة .

١٧ ـ مشروع التنمية الزراعية فى جامبيا :

The Agricultural Development Projec in the Gambia.

يهدف المشروع الى تقوية ومساندة تعاونيات التسـويق الأساسية القائمة كغرض أساسى للمشروع الذى يشمل أيضا تحسين المحاصـيل واستيراد الأسمدة والناحية التنظيمية فى المؤسسات ، واتضح من مرحلة سابقة فى المشروع الحاجة الى المشاركة المحلية القوية فى مراحل التخطيط ضمانا للالتزام الضرورى فى مرحلة التنفيذ ، واتضح أيضا أهمية النهوض بالأنشطة الزراعية للنساء ، وحاجة الاتحاد التعاونى الجامبى والتعاونيات الأساسية الى مزيد من العناية ودعم الكيان .

١٨ ـ وترجع جهود التنمية التعاونية فى جامبيا الى عـام ١٩٥٥ حين أنشئت ادارة التعاون ومنذ ذلك الحين أنشىء الاتحاد التعـاونى الجامبى الذى أصبح يشكل مع الجمعيات التعاونية الأساسية وعددها ٨٣ جمعية ومراكز الشراء شبكة تغطى البلاد كلها ، وتعمل مراكز الشراء

هذه كتوكيلات رسمية معتمدة لشراء الفول السودانى ، ومنافذ لتوزيع مستلزمات الزراعة ، أمـا التعاونيات فهى المصـادر الرئيسية للائتمان الزراعى النظامى ، وتلقى الاتحاد التعاونى فى الماضى مساعدات من جهات دولية مثل منظمة العمل الدولية ووكالة التنمية الدولية الأمريكية لتثقيف الأعضاء وتدريب الادارة .

١٩ ـ ويحاول المشروع الذى بدأ تنفيذه فى يوليو ١٩٨٤ تطوير وتدعيم التعاونيات الأساسية لتصبح تعاونيات متعددة الأغراض للزراع ذات فاعلية فى توريد مستلزمات الانتـاج وتقـديم الائتمان وخدمات التسويق وذلك تمشيا مع جهود الحكومة فى دعم التعاونيات ، وسيدخل المشروع نظام منح الائتمان للنساء والاقراض الجماعى .

٢٠ ـ وبدأ المشروع بداية مشجعة سواء فى أنشـطة الانتاجية أو الرامية الى تنظيم المؤسسات غير أن الاتحاد التعاونى يواجه مشكلات مالية بسبب انخفاض معدلات تحصيل القروض الى ٤٠٪ وتأثر الموسم الزراعى الأخير بسبب الجفاف مما يشكك فى امكانية الزراع على الوفاء بالتزامهم سداد القروض فى مواعيدها للتعاونيات الأسـاسية وتقضى القواعد الموضوعية بأن التعاونيات التى يقل متوسط نسبة تحصيلها عن ٨٥٪ (على أساس الثلاث سنوات الأخيرة) لا يمنح لها ائتمان فى الموسم المحصولى التالى ، وطبقا لهذه القاعدة لم تستحق الائتمان من الاتحاد التعاونى فى موسم ٨٥/١٩٨٦ سوى ١٠ جمعيات فقط من بين ٨٢ جمعية تعاونية أساسية ، ولا يمنح الاتحاد التعاونى قروضا للمعدات الزراعية نظرا للمخاطر التى تحوط هذا النوع من الائتمان وأهمها سـوء نتائج التحصيل ، لكن تجرى الآن دراسة مستفيضة لامكانية منـح قروض متوسطة الأجل لمجموعات الزراع من خلال التعاونيات الأساسية ، ويحتمل أن يبدأ الاتحاد التعاونى فى تنفيذ هذا النوع الجديد من الائتمان فى

الموسم الزراعى القادم بصفة تجريبية ، ولا يزال الوقت مبكرا لاصدار حكم على ما اذا كان تأهيل التعاونيات التقليدية فى جامبيا على أساس نظام الاتحاد التعاونى والجمعيات الأساسية سوف يلقى نجاحا ، وقد تكون الخطوات الجديدة المتمثلة فى منح الائتمان للنساء والاقراض الجماعى خطوات حاسمة فى هذا الصدد .

٢١ ـ حقق مشروع جاهالى وباشار لصغار الحائزين والذى يساعده الصندوق نجاحا ملحوظا على أساس نظام المجموعة التعاونية الصغيرة التقليدية ، واكتسب الصندوق تجربته فيما يختص باشراك النساء فى التنمية الزراعية بالبلاد من هذا المشروع حيث ساعد الصندوق النساء مساعدة فعالة وحافظ على حقوقهم وحماها بوصفهن الزارعات التقليديات للأرض ونفذ المشروع بغرض زيادة انتاج الأرز فى منطقتى مستنقعات بغرض تحقيق الاكتفاء الذاتى على مستوى الأسرة ومستوى البلاد كلها أيضا ، ونجح المشروع نجاحا كبيرا فيما يختص بمشاركة النساء فى التنمية ، وكانت النساء المستفيدات الرئيسيات من المشروع لأنهن المشتغلات بزراعة المحاصيل اللازمة للمعيشة خاصة زراعة الأرز فى مناطق المستنقعات وكان ادخال نظم الرى المحسنة قد أدى فى الماضى الى انتقال السيطرة على الأرض والانتاج من النساء الى الرجال ، ولذا كان على الصندوق أن يحسب حساب المشاكل العاجلة التى تنشأ عن الآثار السيئة للتحديث على أحوال المرأة الاجتماعية والاقتصادية .

٢٢ ـ علم الصندوق أن حماية حقوق المرأة فى ظل التقاليد الموروثة والتقسيم الطبقى الاجتماعى السائد ونظام القوى لن تكون مهمة سهلة ؛ ولذا عين مستشارا خاصا لتقديم النصح الى لجان تخصيص الأراضى التى أمكن من خلالها معرفة الزراع الأصليين أما الملامح الرئيسية للنظام الجديد المقترح لتوزيع الأراضى فهى ، تخصيص ٤٤٠ هكتار من الأرض

المروية بالمضخات من أجل ١٦٦٣ مزارعا ٩٩٫٣٪ منهم نساء ، وتوزيع ٤٢٠ هكتار فى حقل باشار على ١٠٩٠ مزارعا كلهم من النساء ما عدا خمسة .

٢٣ ــ سيتابع الصندوق هذه الانجازات باشراف وثيق ومراقبة دقيقة لعدة عوامل رئيسية مثل توزيع اليد العاملة والتغيرات التى تطرأ على حيازة الأرض ورقابة الانتاج وأعمال التسويق وتعمل فى زراعة معظم قطع الأرض امرأتان أو ثلاثة نساء فى « سنكيرو * » واحد (وحدة الانتاج الرئيسية) وتقوم كل واحدة منهن فى العادة بزراعة قطعة صغيرة من الأرض لتحصل منها على دخل نقدى خاص بها ، ويحتمل أن تفيد هذه الخطة كأساس سليم لاتجاه مبتكر نحو التنمية التعاونية .

٢٤ ــ مشروع تنمية منطقة باراني ــ بباكستان :

In Pakistan, the Barani Area Development Project

بدأ هذا المشروع عام ١٩٨١ وتمثل التنمية التعاونية فيه مكونا رئيسيا الى جانب حماية التربة والمحافظة على موارد المياه ، والارشاد الزراعى ، وتنمية الثروة الحيوانية ، وتدريب الموظفين ، والمعونة الفنية ، وتقرر انشاء جمعيات تعاونية فى الجهات التى لا توجد بها مثل هذه الجمعيات لتمكين صغار الزراع من الحصول على مستلزمات الزراعة من ناحية ولتسويق منتجاتهم من ناحية أخرى ، ويصاحب ذلك أيضا دعم وتقوية التعاونيات القائمة فعلا ، وأسند للتعاونيات مهمة المساعدة فى تنفيذ الأنشطة الميدانية للمحافظة على التربة فى المزارع ذاتها ، ويساعد المشروع فى اختيار مديرى وسكرتيرى التعاونيات وتدريبهم .

(*) Sinkiro (the basic unit of production and the cooking unit).

٢٥ ـ وأنشئت أثناء تنفيذ المشروع جمعيات تعاونية جديدة اضافية على مستوى القرية في كل القرى لتكون وسيلة انتقال منافع المشروع الى صغار الزراع واتبع انشائها أسلوب « من القاعـــدة الى القمــة Bottom-Up » القائم على المشاركة الفعالة من جانب الزراع الذين تلقوا تدريبا وتثقيفا تعاونيا من خــلال المشروع ، وروعى عنــد تعيين سكرتارى التعاونيات أن يختاروا من نفس القرى التى بها هذه الجمعيات على أن يقوموا بمهمة رجال الارشاد الزراعى والقادة فى حث المجتمــع على مستوى القرية ، أى أن عملهم يتجاوز مجــــرد ادارة الجمعيات التعاونية ومسك حساباتها ، وادخلوا ـ لهــذا السـبب ـ فى برنامج الارشاد الزراعى .

٢٦ ـ ويعتبر المشروع حتى الآن على درجة جيدة ومرضية ويسير سيرا حسنا نحو تحقيق الأهداف المحددة للتعاونيات ، ومن حيث انشائها أو تجديد حيويتها ونشــاطها تجاوز المشروع ما خطط له من معدلات بفضل حماس الزراع ، فأنشئت ٦٠ جمعية جديدة ، وجددت ١٨ جمعية قائمة وزاد عدد أعضاء التعاونيات بنحو ٢٥٠٠ عضوا ، ويرجع كل ذلك ولو جزئيا على الأقل الى منح التعاونيات القروض الموسمية لأعضــائها بغير فوائد .

٢٧ ـ غير أنه رغم زيادة عدد وعضوية الجمعيات التعاونية لم تتحقق أهداف التنمية التعاونية الأخرى التى رمى اليها المشروع وهى المساعدة فى أنشطة التسويق والمشاركة فى برنامج صيانة التربة والمياه ، وأنشطة العون الذاتى القروية ، وما تزال كل الجمعيات التعاونية تقريبا فى منطقة المشروع « جمعيات * تقليدية نمطية » يقتصر نشاطها على تقديم الائتمان

(*) "Traditional standard societies" .

ولم تصبح بعد وسيلة مشاركة فى أنشطة التنمية الاجتماعية الأخـرى وتقدر ازاء ذلك اعداد برنامج لتنويع النشاط التعاونى ليتجاوز الاقتصار على الائتمان ، مع تخطيط اطار تكامل فيه الجمعيات التعاونية مع أغراض المشروع الأخرى فى أقصر وقت ممكن وبطريقة أكثر فعالية •

٢٨ ــ وتبدو القضايا واضحة نسبيا هنا أيضا ، فثبتت أن الائتمان المعان اجتذب الزراع الى عضوية الجمعيات التعاونية التى يفترض فيها أنها أدوات فعالة للتنمية والتنفيذ فى الزراعة وفى القرى على السواء لكن لم يتحقق المفروض بحيث أثير تساؤل حول امكانية وسلامة الاستمرار فى تقديم الائتمان المدعم بالاعانات بمعزل عن ممارسة الأنشطة الأخرى ، ونجد فى الجانب المقابل أن مشروع الائتمان لصغار الزراع الذى يموله الصندوق وينفذه بنك التنمية الزراعى الباكستانى أشاع دعم قـدرة نظام الائتمان ونشره على نطاق واسع عن طريق وحدات متنقلة تتصل بالزراع أفرادا وجماعات ، وأثبت المشروع أن الفئة المستهدفة استفادت من مزاياه ، فقد زاد دخل الوحدة الزراعية التى تقل عن ١٢٫٥ ايكر بنسبة ١١٤٪ وحققت الوحدات التى تتراوح بين ١٢٫٥ ايكر و٢٥ ايكر زيادة فى الدخل نسبتها ٩٧٪ وبلغت هذه الزيادة ٨٣٪ بالنسبة للوحدات التى تزيد على ٢٥ ايكر ، مما يثبت الناحية الايجابية فى توزيع الدخـل بموجب المشروع •

٢٩ ــ واتضح أن توافر الائتمان النظامى الموثوق فيه أهم كثيرا من حيث الآثار الايجابية من مجرد تنفيذ نظـم ائتمان معـان عارضة ؛ ولا يسفر كلاهما عن قيمة حقيقية ونفع فى التنمية الزراعية والقروية عامة أو فى أغراض بناء المؤسسات الا اذا اقترن الائتمان بنظام جيد وواقعى للادخار وتكوين رأس المال ، ونظام موثوق به لتوريد مستلزمات الانتاج والسلع الاستهلاكية ، ونظام تسويق لفائض الانتاج ، ويحتمل أن يكون

هذا عاملا هاما يفسر لماذا تفشل التعاونيات المتخصصة التقليدية فى الأقطار النامية بينما تنجح الجماعات غير الرسمية التى تمتاز بالمرونة وقابلية التطويع للظروف ، وتستطيع توجيه العمليات ونفعها الى المشاركين والمنتفعين المستهدفين بما يتلاءم مع امكانياتهم والعوائق التى تحيط بهم .

٣٠ – مشروع التنمية الريفية فى جنوب غرب بنجلاديش :

The Southwest Rural Development Project in Bangladesh

دخل المشروع حيز التنفيذ عام ١٩٨٢ كرابع مشروع من سبعة مشروعات ساعدها الصندوق فى بنجلاديش حيث بلغت ارتباطات الصندوق نحو ١٤٠ مليون دولار أمريكى وتشمل الأهداف الأساسية للمشروع :

١ – زيادة انتاج الغذاء بحصول الزراع على الرى ومستلزمات الانتاج .

٢ – بناء المؤسسات بتحسين ادارة وعمل التعاونيات .

ويشجع المشروع الزراع خاصة من لا يملكون أرضا على الانضمام لعضوية التعاونيات للحصول على العون اللازم للأنشطة المصممة لهم خصيصا وتطوير تلك الأنشطة ، ويركز المشروع أنشطته حول الاتحاد التعاونى المركزى فى أبازيلا والجمعيات التعاونية بالقرى ، ويتولى الاتحاد والتعاونيات القروية تقديم القروض متوسطة الأجل الى أعضائها ، وتتلقى الجمعيات القائمة والمنشأة حديثا عونا لكى تستكمل أجهزتها الوظيفية والمادية ، أى أن التعاونيات هى الهدف المباشر للمشروع من ناحية الاستفادة منه وهى أيضا الأجهزة المنفذة له .

٣١ – وتوجد فى بنجلاديش أيضا تعاونيات تقليدية يرجع تاريخها الى عام ١٩٠٤ ، وقد كانت كثيرة النشاط فى الماضى ، واقتصر عملها الآن على

تقديم الائتمان خاصة لمعدات الرى ، ولا تدخل ضمن جهاز الاتحـاد التعاونى المركزى والتعاونيات القروية ، وأقامت الحكومة عـام ١٩٧٤ وكالة جديدة ، باسم برنامج التنمية الريفية المتكاملة ، مهمتها الدعـم الادارى للتوسع فى نظام الاتحاد التعاونى المركزى والتعاونيات الريفية، وتعمل الوكالة الجديدة على ادماج النظامين التعاونيين معا ، وتقوم وكالة برنامج التنمية الريفية المتكاملة بمهمة الاتصـال بين النظـام التعاونى والأجهزة الحكومية وتساعد نظام الاتحاد المركزى وتعاونيات القرى لكى تصبح منظمات مستقلة ذاتيا وذات ادارة ذاتيـة وقادرة على البقـاء والاستمرار ماليا .

٣٢ ــ وتقوم الحكومة بتنفيذ عملية الادماج، ولم يحدث تقدم كبير فى هذا الصدد حتى الآن ، ونشأ نوع من التنافس والغيرة بين النظامين التعاونيين مما يهدد باضعاف الجمعيات التعاونية عموما ، ويلاحظ أن مهمة تقديم الائتمان الى أعضاء الجمعيات لا تسير سيرا مرضيا وكافيـا برغم أن عددا من الموظفين الجدد عينوا بالاتحـاد التعاونى المركزى والجمعيات القروية وتلقوا تدريبا على أعمالهم ، وكذلك برغم زيادة عدد الجمعيات القروية زيادة كبيرة وتتركز المشكلات فى مجالين :

الأول عدم كفاية التقارير عن الائتمان .

والثانى تراجع معدلات سداد القروض .

وتعرقل المشـكلات الادارية على المستويين المركزى والمحلى الأداء الفعلى فى نظام التعاونيات التقليدية فى البـلاد كلها عـامة وفى تلك التعاونيات بوجه خاص .

٣٣ ــ ويختلف ذلك اختـلافا بينـا عن مشروع بنك جرامين Grameen Bank الذى يساعده الصندوق أيضا ويمتاز بالحيوية الدافقة.

فتدرج من بداية محلية متواضعة بغرب شيتاجونج Chittagong عام ١٩٧٦ الى برنامج جيد التنظيم والانضباط يؤثر على حياة مئات الألوف من الرجال والنساء المعدمين الفقراء جدا ، ويقدم المشروع على مجموعات صغيرة متماسكة تعمل معا عادة فى وحدات أكبر حجما تستطيع أن تقوم بأنشطة تعاونية هامة •

٣٤ ــ وينهض هذا البرنامج الرائد الذى يهدف الى زيادة دخول الفقراء الريفيين الذين لا أرض لهم وتحسين معيشتهم ، على الاعتقاد بأن عدم توافر رأس المال الكافى بسعر مناسب كان العقبة الكأداء التى يصطدم بها الفقراء ، وقيل أنهم لو زودوا بالائتمان مع ضمانات معقولة لوجدوا مجالا للعمل بالاشتغال فى مهن التجهيز والصناعة المعتادة وتخزين وتسويق المنتجات الزراعية ومستلزمات الزراعة وخدمات النقل فيقهرون الفقر فى النهاية •

٣٥ ــ واتضح أن فكرة تكوين مجموعات اختيارية من خمسة أشخاص تضمن كل منها القروض التى تقدم لعضو الجماعة وتلتزم بذلك تبادليا ومعنويا وأخلاقيا ، انما هى فكرة جيدة وقابلة للتنفيذ تحل محل الضمانات التقليدية ، واجتذبت هذه الفكرة بعد أن حققت نجاحا مبدئيا انتباه بنك بنجلاديش وبعض البنوك التجارية فقدمت البنوك لها المساندة وانتشرت فى شيتا جونج ثم فى مناطق أخرى من البلاد ، وساند الصندوق هذه العملية مساندة قوية منذ ١٩٨٠ بصفتها مكونا من مكونات مشروع الائتمان الريفى لصغار الزراع ، ويساندها الصندوق الآن ابتداء من عام ١٩٨٥ كمشروع منفصل هو مشروع بنك جرامين (بنك القرية) •

٣٦ ــ استطاعت فكرة بنك القرية (بنك جرامين) أن تدخل تنوعات عديدة على الممارسات الائتمانية والتعاونية السابقة التى اتصفت بالجهود،

وطبقت الفكرة اجراءات تلقى قبولا عاما لكنها لا تطبق عادة على اقراض الفقراء ، فتصرف القروض للأفراد أو الجماعات حسب شروط ونصوص موضوعة ومعروفة مع ايضاح الغرض من القروض بوضوح، وتتنوع هذه الأغراض وتتناول كل نشاط اقتصادى قانونى يؤدى الى زيادة فى دخل المقترض ، ولا يشترط تقديم ضمان من الأنواع التقليدية ، ولا تتعدى مدة القرض سنة واحدة على الأكثر ، ويتحتم على المقرض الاشتراك اجباريا فى نظام الادخار ، وتستخدم المدخرات أو جزء منها فى الاقراض ، ويتميز نظام بنك القرية بملمح هام هو الطريقة المكثفة للانضباط والاشراف والخدمة ، وتساعد جماعات المقترضين البنك فى تحصيل القروض وتمارس أيضا مختلف أشكال الانضباط الذاتى فى داخلها وبين أعضائها مما ينقص تكاليف خدمة القروض •

٣٧ ــ ولا يسمح بالاقتراض من بنك القرية سوى الأشخاص الذين يمتلكون أقل من نصف ايكر من الأرض الزراعية أو يمتلكون أصولا أخرى تساوى قيمتها أقل مما يساويه ايكر واحد من الأرض الزراعية بالأثمان المحلية ، ويعترف نظام بنك القرية بالنساء كمستحقات للاقراض وكقوة اقتصادية قوية يعتمد عليها ، ولبنك القرية فروع ويمنح كل فرع مميزات عن الربح الذى قد يحققه ، ولا تستخدم الفروع أى مركبات موتورية ويعمل بكل فرع هيئة موظفين ميدانيين مكونة من ثلاثة رجال وثلاث نساء ، وتشكل النساء الآن ٥٢٪ من مجموع المقترضين •

٣٨ ــ وتصل نسبة التحصيل الى ٩٩٪ وهى نسبة مرضية جدا ، وتندمج جماعات المقترضين المكونة كل منها من ٥ أفراد فى مراكز كل مركز مؤلف من عدد يصل الى ١٠ جماعات ، ويعقد المركز اجتماعا أسبوعيا مع أحد موظفى البنك ، ويقرر المركز منع القروض عن الجماعات التى

يتأخر أعضاؤها عن السداد ، ويفيد الضغط المعنوى الناشيء عن ذلك فى حفز المقترضين على السداد فى وقت الاستحقاق .

٣٩ ــ ومن أسباب نجاح بنك القرية حتى الآن ارتفاع مستويات اختيار الموظفين والتدريب الجيد على العمل والابتكار ومنح الحوافز ، وتوسع بنك القرية فى برنامج التدريب منذ أصبح مؤسسة مستقلة فى أكتوبر ١٩٨٣ وزاد من امكانياته لتخريج الموظفين المؤهلين تأهيلا جيدا .

٤٠ ــ وحققت المرحلة الأولى من هذا المشروع نتائج ممتازة مما حدا بالصندوق ، بالاشتراك مع النرويج والسويد وبمعونة من مؤسسة فورد Ford Foundation ومؤسسة ورلد فيو الدولية World Veiw International Foundation الى الموافقة على تمويل مرحلة ثانية من المشروع قد تمثل ــ اذا نجحت ــ انجازا حقيقيا وتمهيدا لطريق فعال من أجل القضاء على الفقر فى الريف حتى بالمعايير السائدة فى بنجلاديش وفى مثل أحوالها .

٤١ ــ مشروع تنمية صغار الزراع ــ فى نيبال :

Small Farmer Development Project (SFDP) in Nepal.

تشمل الخطوط الأساسية لهذا المشروع تنظيم صغار الزراع والعمال الزراعيين المعدمين وغيرهم من الفئات المحرومة ، ويقوم التنظيم على أساس تشكيل جماعات من ١٠ الى ١٥ مزارعا صغيرا لهم أنشطة اقتصادية مشتركة وموارد انتاجية متشابهة . ويشترط انشاء هذه الجماعات حتى يكون لهم حق الحصول على الائتمان النظامى والاستفادة من الحجم الكبير ، ويهدف المشروع الى :

١ ــ تقديم الائتمان .

٢ ــ تدريب صغار الزراع ومنظمى الجماعات والموظفين .

٣ ــ القيام بالأنشطة المساعدة الأخرى ، ويقدم الائتمان للجماعات وأعضائها لتمويل الأنشطة المدرة للدخل ومنها الانتاج الزراعى والحيوانى والحرف والصناعات الريفية المنزلية ، والملمح الرئيسى فى مشروع تنمية صغار الزراع أن القروض تمنح للأنشطة التى تحـــددها الجماعات وأعضاؤها على أساس الضمان الجماعى ودون طلب أى نوع آخر من الضمانات .

٤٢ ــ واستطاع المشروع فى خلال ٤ سنوات من التنفيذ تشـــكيل ٢٠٠٠ جماعة لصغار الزراع تضم نحو ٢٢٠٠٠ مزارعا ويلاحظ أن عدد النساء آخذ فى الزيادة وان كن مازلن أقلية بين الأعضاء ، وزادت دخول هؤلاء الزراع بما يتراوح بين ٢٠٪ و٣٠٪ تبعا لزيادة الانتاج ، وسيؤدى الارتفاع فى الدخل الى القضـــاء على « المديونية المزمنة Chronic indebtedness » التى كانت من سمات الماضى ، وساعد قيام جماعات صغار الزراع وبذل الائتمان لها على خلق روح الأقدام والاعتماد على النفس والتضامن والتعاون الجماعى والعمل فرديا وجماعيا من أجـــل التغيير . وحقق مشروع تنمية الزراع انجازات حفزت الصندوق على أن يقدم عام ١٩٨٥ قرضا قيمته حوالى ١٤٫٥ مليـــون دولار لمرحلة ثانية للمشروع ، وتجرى مفاوضات للحصول على مساعدات ثنائية أخرى لهذا المشروع الناجح والمبشر بامكانات كبيرة فى المستقبل .

٤٣ ــ مشروع سيارا للتنمية الريفية فى البرازيل :

The Ceara Rural Development Project, Brazil.

يمول الصندوق هـــذا المشروع بالاشتراك مـــع البنك الدولى World Bank ، ويهدف الى زيادة انتاج ودخول صغار الزراع فى اطار خطة التنمية الخمسية للدولة ، ويعمل المشروع على تحقيق هذا الهدف بازالة العقبات والمعوقات من طريق التنمية الريفية أكثر من اتباع الطريقة

التقليدية التى تتمثل فى تقديم الخدمات الانتاجية والاجتماعية والبنية الأساسية ، ويتمثل الهدف الأساسى لتلك الجهود فى دعم مؤسسات التنمية الزراعية والريفية فى ولاية سيارا وتشجيعها على انتهاج سياسة توجيهية لصغار الزراع أكثر عمقا وأثرا ، ويشمل مكون الخدمات الزراعية فى المشروع ارشاد الزراع من خلال مجموعاتهم ودعم عدد مختار من الجمعيات التعاونية فى منطقة المشروع •

٤٤ ـ واختيرت المنظمة التعاونية بولاية سيارا كجهاز منفذ للمشروع ، و١٢ جمعية تعاونية ذات عدد قليل من الأعضاء (من بين ٤٧ جمعية تعاونية زراعية فى الولاية كلها) لتكون المستفيد المباشر من المشروع وتتلقى الجمعيات معونة فنية وادارية تتركزحول الادارة المالية Financial Management ، وتثقيفا لأعضائها بهدف تعميق مشاركتهم فى الأنشطة التعاونية، ويشجع المشروع زيادة انتاج التقاوى المحسنة، ويساعد فى اقامة مقومات التسويق وتوريد مستلزمات الانتاج ، وتقدم هذه المساعدات للجمعيات التعاونية القادرة على اقامة وتشغيل المخازن والمستودعات ، ويقصد من تلك الجهود انقاص اعتماد صغار الزراع على الوسطاء •

٤٥ ـ ويواجه هذا المشروع الذى دخل تنفيذه فى سنته الرابعة ، بعض المشكلات بسبب المتاعب التمويلية التى تتعرض لها الولاية ، وقد يكون لبنيان المشروع المتعدد الجوانب أثر أيضا فى نشوء المشكلات ، وعانى برنامج دعم التعاونيات ومد نشاطها الى مجالات أخرى من انخفاض مستوى الانتاج الزراعى عموما ، وعدم توافر المال اللازم للاقراض وأدى عدم توافر الأموال الى منع التعاونيات من شراء منتجات أعضائها ، ورغم أن الأهداف المادية الفيزيقية المتعلقة بعدد الجمعيات المستفيدة ومراكز التسويق التى أقيمت قد تحققت بل زادت عن المستهدف الا انها لم تفلح فى توصيل أثر المشروع وأنشطته المباشرة الى

أعضاء التعاونيات بالصورة التى تجعلهم يحسون بها احساسا شاملا .

بيد أن زيادة أعضاء التعاونيات المعانة من ٢٠٫٠٠٠ عضو (عام ١٩٨٠) الى ٣٠٫٠٠٠ عضو (عام ١٩٨٤) وزيادة العضوية العاملة النشطة من ٥٢٪ الى ٦٠٪ يدل على انتشار الاهتمام بالتعاونيات ونمو المشاركة المباشرة من جانب الأعضاء ، وطرأ تغيير هام أيضا وانتخب صغار الزراع لأول مرة فى تاريخهم لعضوية مجالس الادارة فى بعض التعاونيات ، ومن ناحية أخرى توسع المشروع كثيرا فى خدماته للتعاونيات وأدخل عليها تحسينات كثيرة لا سيما خدمات الادارة المالية والمشورة القانونية والادارية .

٤٧ — أظهرت تجربة التنمية التعاونية فى اطار المشروع وجود صراعات فى المصالح بين مديرى التعاونيات وأعضائها والمسئولين فى المشروع ، فحدثت مثلا حالات سوء تفاهم بين أعضاء مجالس ادارة التعاونيات الممثلين لكبار الملاك وبين مندوبى الارشاد التعاونى الى درجة أدت الى فصل نفر من هؤلاء المندوبين بدعوى أنهم يثيرون التوتر فيما بين أعضاء الجمعية ويدل ذلك على أن الانجازات المادية من زيادة العضوية والاتجاه الى ادخال صغار الزراع فى ادارة التعاونيات لا تضمن فى حد ذاتها احداث أثر مباشر على دخل كل الأعضاء ورفاهيتهم .

٤٨ — تؤدى منظمات جماعات الزراع غير الرسمية فى أمريكا اللاتينية ، المعروفة باسم « كامبزينو » Campesino . مع التعاونيات الرسمية المسجلة أدوارا هامة فى كثير من المشروعات التى يمولها الصندوق ، وتجرى الآن عدة محاولات مبتكرة لخدمة ومساعدة تلك التجمعات ، ولا شك أن الخبرات المستفادة من هذا السبيل ستكون لها أهميتها عند تخطيط وتنفيذ المشروعات التى يساعدها الصندوق مستقبلا ، وقد يكون للخبرات المستفادة فى منطقة ما أثرها العظيم فى ظروف اجتماعية ثقافية أخرى رغم أن هذه الخبرات قد لا تصلح للنقل كما هى من اقليم لآخر .

رابعا ـ عوامل النجاح والفشل

IV. FACTORS FOR SUCCESS AND FAILURE

١ ـ أوردنا بعض أمثلة قليلة من المشروعات التى أعانها الصندوق والتى شملت التنمية التعاونية ضمن أهدافها وتخطيطها وتنفيذها . وقد نفذت بعض هذه المشروعات ـ جزئيا أو كليا ـ منظمات تعاونية ، ورغم أن هذه الأمثلة محدودة الا أنه يمكن الاستفادة بدروس منها فيما يتعلق باشتراك الوكالات الدولية المموِلة والمعنية بالنهوض بالمنظمات الشعبية الريفية ومساعدتها .

٢ ـ يضطر الصندوق الى توجيه كل عمليات الاقراض من خلال حكومة القطر الذى تجرى فيه هذه العمليات ؛ فهو منظمة تتعامل مع الحكومات ووكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة ، ولا يستطيع بهذه الصفة أن يحيد عن خطوط الاتصال الرسمية مع الحكومات أو يتجاهلها ، ولذا تحتاج المساعدات المباشرة من الصندوق الى المنظمات التعاونية أو المنظمات غير الحكومية الأخرى فى أى قطر الى موافقة حكومة هذا القطر .

٣ ـ أنشئت التعاونيات فى كثير من الأقطار النامية بمبادرة حكومية على المستوى القومى كجزء من سياسات الحكومة الموجهة الى القطاع الريفى ، وحدث ذلك للأسف بناء على افتراض خاطىء بأن فى الامكان نقل النظام التعاونى على النمط السائد فى قطر صناعى وتصديره الى أنحاء العالم الآخر وفرضه من أعلى عليها ؛ وغفل القائمون بذلك عن أن هذه الأنظمة التعاونية تمت وتطورت عبر عديد من عقود السنين وأن بعضها قطع نحو نصف القرن الثانى من وجوده وتطوره ، وأنها استطاعت من

خلال النجاح والفشل أن تتلاءم مع البيئات الاجتماعية الثقافية والسياسية الاقتصادية السائدة فى تلك الأقطار .

٤ ـ قد يكون لكثير من الحكومات « المصدرة » و « المستوردة » للنظم التعاونية (ولكثير من القادة التعاونيين أيضا) مصالح أو ارتباطات عاطفية « بالمبادىء » التعاونية أو « بالحركة التعاونية » وقد تعوق هذه المصالح والارتباطات التطـور الفعال للمنظمات التعاونية بدلا من أن تفيده ، وتؤخر نموها الذى يعتمد على المشاركة المخلصة من جانب أكثر الناس احتياجا لتعبئة الجهود من أجل تحسين أحوالهم المعيشية .

٥ ـ ويحتمل أن يكون ذلك أحد العوامل الهامة المؤدية الى فشل كثير من النظم التعاونية « المستوردة » ، ويحتمل أن يؤدى أحيانا الى نجاح ملحوظ للجهود التعاونية المحلية والمبتكرة التى تتبع مسارا أشـبه فى أحوال كثيرة بجهود التعاون المبكرة التى بذلها نساجو روتشديل منهـا بمنظمات القمة التعاونية الفخمة فى الأقطار الصناعية الآن ، وتعود الى بعض الأمثلة التى أوردناها لنستخلص منها ـ مـع مخاطر المبالغـة فى التبسيط ـ بعض العوامل التى تؤدى الى النجاح أو الفشل ، والعوامل التى تؤدى باقترانها بصورة عملية وواقعية الى كيانات تعاونية أكثر كفاءة وأطول بقاء لملاءمتها للظروف المحلية .

٦ ـ لا يماثل أعضاء التعاونيات بالضرورة أعضاء الجماعات التى يستهدفها الصندوق فى مشروعاته ؛ فقد يكون أفقر فقراء الريف غـير قادرين ماليا على الانضمام الى الجمعية التعاونية ولا مؤهلين للحصـول على كل أنواع الائتمان التى تبذلها التعاونيات ، ومـع ذلك فان بعض منافع المشروع « غير المباشرة » قد تصـل الى الجماعات المسـتهدفة « الحقيقية » وليس ذلك مقبولا بما يكفى ، فيجب توصيل المساعدات

ـ من خلال وسائل جماعية أو أجهـزة مماثلة ـ الى من هم خـارج التعاونيات القائمة أو من هم « دون » الحد الذى يسمح لهم بالانضمام اليها ، هذا اذا لم يكن فى الوسع اصلاح هذه التعاونيات واعادة تنظيمها لتسع مصالح الفقراء فى المجتمع .

٧ ـ لا يتيح بنيان التعاونيات الادارى أن يستفيد جميع الأعضاء دائما وعلى السواء من منافع الأنشـطة التى ينهض بها أحـد مكونات المشروع اذ قد يعمد بعض المديرين الأقوياء أو غيرهم من المسـئولين الممثلين لكبار الملاك أو النخبة المحلية الى توجيه التعاونيات وأنشـطتها نحو ما يحقق مصالحهم وأولوياتهم التى قد لا تتفق دائما مع احتياجات القطاعات الفقيرة من أعضاء الجمعيات بل أفقر قطاعات المجتمع .

٨ ـ لا تحقق الأهداف المادية الفيزيقية من حيث تقديم المساعدات للتعاونيات فى شكل المبانى أو المعدات أو التدريب الأثر المطلوب دائما على حجم العمليات أو المنافع التى يستفيدها الأعضاء ، وقد يرجع ذلك الى عاملين رئيسيين الأول أن ادارة الجمعية التعاونية قد تكون ضعيفة بحيث لاتستوعب الامكانيات الجديدة أو قد لا يكون الأعضاء استعدوا لاستخدام هذه المقومات ، وربما يحول الموقف الاقتصادى العـام دون استخدام هذه المقومات بحيث يحتاج الأمر الى علم بها من جانب فقراء الريف واحداث تغيرات اجتماعية سياسية على المستوى العـام الكبير لتهيئة بيئة أكثر مناسبة للتنمية التعاونية .

٩ ـ ويؤثر الموقف الاقتصادى العام أيضا على أداء التعاونيات التقليدية التى تقدم أساسا لأعضائها الائتمان قليل الكلفة ، فاذا نقصت نسبة التحصيل هبطت مبالغ الأموال الدائرة المتداولة Revolving Funds بسبب نقص مصادرها ، وقد تكف المؤسسات الائتمانية عن تزويد تلك

التعاونيات بالأموال حيث تصبح غير مؤهلة للتمويل ، وقد يؤدي ذلك الى تخفيض التعاونيات لأنشطتها بدرجة خطيرة فى وقت تشتد فيه الحاجة الى تلك الأنشطة •

١٠ — يزداد عدد أعضاء التعاونيات كثيرا فى العادة مع الوقت ، لكن تلك الزيادة قد ترجع أساسا الى أن التعاونيات تقدم الائتمان بفائدة قليلة وتقدم مستلزمات الانتاج بأسعار رخيصة وتقصر تلك التسهيلات على أعضائها دون غيرهم ، ولكن هـذه المؤسسات المدعمـة رسـميا لا تستخدم قوتها العظيمة على المساومة فى مجالات أخرى كقطاع تنمية المجتمع ، وقد تفوق الخدمات المقدمة للأعضاء الخدمات التى تقـدمها التعاونيات وأعضاؤها الى الأنشطة التعاونية الأوسع مدى ، ولا شـك أن للأعضاء الحق فى اجتناء منافع عضـويتهم ، ولكن اذا أصـبحت التعاونيات مجرد نوادى « خاصة » Exclusive Clubs ممنوعة على غير أعضائها ، ومغلقة فى وجه القطاعات الأكثر فقرا فى المجتمع ، فلايحق لتلك التعاونيات أن تزعم أنها أدوات لمحاربة الفقر فى المجتمع ، بل العكس هو الصحيح •

١١ — قد يستطيع المشروع تحديد احتياجات المنتفعين المستهدفين، ويحاول اشباع هذه الاحتياجات كما هو الوضع مثلا عند تقديم الائتمان لأعضاء التعاونيات ، لكن قد لا تكون هذه التعاونيات فى وضع يمكنها بصفتها جهاز الاقراض تحمل أعباء العمل الاضافى الذى يعهد به اليهـا فجأة ، وقد ترجع مثل هذه المشكلات الى ضعف تخطيط مختلف مكونات المشروع ، وخطأ جدولة برنامج الاقراض ، وقد يتضح بسهولة بعد ذلك أنه كان يحسن أن يسبق توريد مستلزمات الانتاج وغيره من الأنشطة الأخرى القيام بالجهد اللازم لتدريب التعاونيات وأعضائها وأن مثـل هذا الجهد له الأولوية قبل بدء أى نشاط معين •

١٢ ــ أن الدروس المستفادة من التجارب السابق عرضها توضح لنا أن عوامل النجاح والفشل بالنسبة للمشروعات التى تولى الصندوق الدولى للتنمية الزراعية مساندتها تنحصر فى ثلاث مستويات :

١ ــ مرحلة التخطيط لاسيما فيما يتعلق بمكون التعاون فى المشروع ، ويجب فى هذه المرحلة أن تدرس بعناية مدى وحجم وتوقيت الأنشطة التعاونية بالمقارنة بمكونات المشروع الأخرى .

٢ ــ عوامل موجودة داخل البنيان التعاونى مثل الادارة بازاء صغار الزراع وكبار الزراع مقابل صغارهم ، الوظائف التقليدية فى مواجهة الوظائف التقدمية الأخرى ، والزبائن ازاء الأعضاء العاملين .

٣ ــ البيئة الكليــة السياسية والاقتصادية التى توجد فيها التعاونيات ، ويحدد تشابك هذه العوامل ما اذا كان من المستطاع أن تتطور التعاونيات الى مؤسسات متعددة المهام قادرة على العمل والبقاء اقتصاديا واجتماعيا ، وسنوضح فى الفصل الأخير من هذه الدراسة اهتمام الصندوق حاليا ومستقبلا وتركيزه على مساعدة تطوير منظمات الريفيين ولا ريب أن التجارب والخبرات المذكورة هنا ذات قيمة كبرى فى التخطيط والتنفيذ مستقبلا .

خامسا ـ دروس للمستقبل

V. LESSONS FOR THE FUTURE

١ ـ استفاد الصندوق عدة دروس نافعة تؤدى الى تحسين أعماله مستقبلا وذلك فى ضوء التجارب والخبرات التى اكتسبها فيما يتعلق بالمشروعات سابقة الذكر أو بالأنشطة العديدة الأخرى التى قام بها فى ميدان مساعدة المؤسسات الشعبية الريفية ، ويستهدف الصندوق جماعات معينة ومحددة تحديدا واضحا هى فقراء الريف رجالا ونساء بما فيهم الشباب والمسنين،ويجب اشراك هذه القطاعات اشراكا فعالا ونشطا فى تخطيط وتنفيذ المشروعات والبرامج التى ينتظر أن يستفيدوا منها ، ويستدعى ذلك فى ذاته أنشطة تعاونية داخل اطار المستفيدين المستهدفين ، وربما يجب أن تذهب هذه الأنشطة الى أبعد مما فى مشروعات الاستثمار التقليدية التى تنفذ بمعونة خارجية .

٢ ـ فى خلال مرحلة التخطيط كلها التى تمتد عادة من تحديد المشروع أو البرنامج الى اعداده ثم الى تقييمه يجب دعم وتقوية هذا الاتجاه نحو المشاركة فى كافة المشروعات المستقبلة ، واذا تضمنت مرحلة تحديد واعداد مشروع ما اشراك التعاونيات القائمة فعلا أو أية مجموعات أخرى موجودة فى منطقة المشروع فيجب دراسة هذه المنظمات واستشارتها فيما تصلح له حسب مايتضح من تاريخها وتكوين عضويتها وقيادتها ووظائفها وأدائها وامكانياتها وماتعانيه من قيود، ويجب أن تدرس بصفة خاصة عملية اصدار القرار داخل الجمعية التعاونية لمعرفة مدى مشاركة أفقر قطاعات السكان فيها .

٣ ـ وبعد قياس ومعرفة امكانيات التجمعات القائمة وحدودها

تدرس احتياجات ومطالب الفئات المستهدفة لمعرفة ما اذا كانت التجمعات القائمة يمكنها خدمة تلك الاحتياجات والمطالب على الوجه الأكمل ، أم لابد من اقامة تنظيمات أو تجمعات جديدة ، كما ينبغى أيضا أن يؤخذ فى الحسبان مصالح وأنشطة « الفئات غير المستهدفة » من جانب الصندوق مثل كبار الملاك ، والتجار ومقرضى النقود ، والمنظمين وغيرهم من جماعات النخبة المحلية سواء كانوا فى داخل أو فى خارج التنظيمات والتجمعات المذكورة ، وينبغى أيضا أن ندخل فى أهداف دراسة الفئات غير المستهدفة معرفة ما قد تقوم به من « أنشطة مضادة » تؤثر سلبيا على الفئات المستهدفة ، وتعتبر هذه الدراسات مكونات لا غنى عنها لمعرفة امكانات ومعوقات تطوير المشاركة .

٤ — يجب اجراء تقدير المعوقات على مستويين ، المعوقات القائمة Existing كما يعبر عنها الجماعات المستهدفة وأعضاء المنظمات ، والمعوقات المتوقعة Expected التى ينتظر أن تظهر أثناء تنفيذ الأنشطة المخطط لها : أى أن تخطيط المشاركة يتضمن دراسة احتياجات المستهدفين بالنفع ودراسة بيئتهم ، ولا حاجة الى القول بأن التعاونيات الحقيقية وغيرها من التجمعات الداخلة فى المشاركة وتطويرها وتحقيقها قد تطلب وتحتاج اجراءات واضحة للمحافظة على مصالح الجماعة المستهدفة من التأثيرات السلبية لأعمال النخبات القوية على المستويين المحلى والقومى .

٥ — ومع العناية التامة بهذه الاعتبارات وأخذها فى الحسبان تجربة الصندوق وخبرته على أن التعاونيات والمؤسسات غير الحكومية الأخرى والتجمعات والجمعيات الطوعية من أهم متطلبات وعوامل تطوير المشاركة بنجاح واستمرارها بما يتلاءم مع ضرورات تحقيق أهداف الصندوق الرامية الى زيادة انتاج الغذاء وتحسين التغذية والقضاء على الفقر فى المناطق الريفية بالأقطار النامية .

٦ ـ ويساعد الصندوق ـ والحالة هذه ـ فى أنشــاء تجمعات . وجماعات رسمية وغير رسمية جديدة ودعم القائم منها بوصفها عنــاصر رئيسية فى خطته الرامية الى التركيز على التنمية الريفية عن طريق المشاركة من جانب المستفيدين منها .

٧ ـ يجب أن يشارك فقراء الريف ومنظماتهم مشاركة فعالة ونشطة فى عملية التخطيط حتى تنشأ أجهزة « الاستقبال Receiving » الضرورية للأنشطة الاقتصادية المؤدية الى زيادة وخلق فرص العمــل ، واللازمة لتشجيع الأنشطة الاجتماعية الثقافية ذات الهدف .

٨ ـ يجب تعديل وتهيئة الأجهزة « الموردة Delivery » للخدمات والتسهيلات الى فقراء الريف بحيث تتسق مع احتياجات الأجهزة المستقبلة لهذه الخدمات والتسهيلات بغية خدمة الفئات المستهدفة خدمة فعالة .

٩ ـ عندما تشل التعاونيات الحقيقية ومنظمات المشاركة الأخرى القطاعات الفقيرة والأقل حظا من سكان المجتمعات والأقطار المعنية ، تصبح الأجهزة المستقبلة أيضا أدوات فعالة فى خلق أو تحويل الأجهزة « الموردة » وتوجيهها الى الحاجات الحقيقية لفقراء الريف .

١٠ ـ وهذه هى روح التنمية الريفية التشاركية والتنمية الحقيقية، ويجب استبقاؤها من أجل النجاح فى القضاء على الفقر والاستمرار فى تلك الجهود ومن أجل التنمية الاجتماعية الاقتصادية بوجه عــام ونشر الاعتماد على النفس فى عالم الغد .

الفصل الثامن
التنظيمات التعاونية والمناخ الملائم للتنمية

ايجاد مناخ ملائم للتنمية التعاونية
فى الأقطار النامية

Creatng a Favourable Climate
For Cooperative Development
in
Developing Countries

الموقف :

تعتبر التعاونيات فى معظم الأقطار النامية أدوات للتنمية لها دور * تؤديه فى الخطط القومية المرسومة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولا تترك التعاونيات عامة لتنمو بنفسها تدريجيا وبطريقة تلقائية دون تخطيط ، فهذا وضع لا تقبله الحكومات المعنية بتعبئة كل الموارد البشرية الضرورية لبناء الاقتصاد القومى ، وتخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد التى تعانى فيها ندرة لمختلف القطاعات التى ينتظر أن تسهم اسهامات محددة وملموسة فى التنمية القومية ، وتعتبر التعاونيات عادة قطاعا من قطاعات الاقتصاد الى جانب القطاعين العام والخاص ، ويسند اليها دور فى خطط وزارات التخطيط القومى والمالية ، فاذا لم تستجب التعاونيات أو لم تستطع أن تتلاءم مع هذا الموقف فلا يحتمل أن تأخذ نصيبا من الموارد واجراءات المساندة التى تساعدها على البقاء والازدهار

(*)قدم هذا البحث : « ل.أ. بيكيت ، فرع التعاون بمنظمة العمل الدولية » فى الندوة العلمية التى عقدتها الوكالة الدولية الأمريكية للتنمية التعاونية لما وراء البحار فى أكتوبر ١٩٨٥ بواشنطن وذلك بمناسبة انعقاد الحلف التعاونى الدولى لأول مرة فى الولايات المتحدة .

وحتى اذا ناسبت الموقف العام للتنمية القومية ، فليس حتما أن يقدم لها المخططون دائما التأييد الكافى الذى يمكنها من القيام بالمهمة المسندة لها.

وأصدرت منظمة العمل الدولية توصياتها رقم ١٢٧ لعام ١٩٦٦ التى أيدها أكثر من ١٠٠ قطر لها نظم سياسية مختلفة ، وتعترف هذه التوصيات بدور التعاونيات والتركيز عليها ، ويدل على ذلك عنوان التوصيات ذاتها وهو « توصية بشأن دور التعاونيات فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدول النامية ، وأول هذه التوصيات التى جاءت فى الفقرة الثانية فتنص على أنه «يجب اعتبار انشاء ونمو التعاونيات كأحد أهم أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقدم الانسانى فى البلاد النامية، وتأتى الفقرة ٤ من التوصيات بقاعدة أساسية هى: « يجب على حكومات الأقطار النامية أن تصوغ وتنفذ سياسة تتلقى التعاونيات بموجبها عونا وتشجيعا ذا طبيعة اقتصادية أو مالية أو فنية أو تشريعية أو أى صفة أخرى دون أن يؤثر ذلك على استقلالها » .

ويبدو من ذلك أن ايجاد مناخ ملائم بالأقطار النامية يسمح للتعاونيات بتأدية دور فعال فى الاقتصاد القومى انما هو من أهم مسئوليات الحكومات ، وتشمل هذه المسئولية صياغة وتنفيذ السياسات والتشريعات والبرامج التى تسمح بحرية تكوين الجمعيات بل وتشجعه ، وتنشر وتحمى الصفات الأساسية المميزة للتعاونيات (العضوية الاختيارية، الاستقلال فى صنع القرار ، الاشراف الديمقراطى ، العدالة فى توزيع المنافع) ويجب أن تتجه تلك الاجراءات الحكومية الى تشجيع انشاء وادارة ونمو العدد الكافى من التعاونيات :

بعض مواطن المشكلات Some General Problem Areas :

من العقبات الرئيسية أن نظرة الحكومة لدور التعاونيات فى التنمية القومية ، ووظائفها المعينة لا تتفق دائما مع نظرة أعضاء التعاونيات

ومع أولويات احتياجاتهم الخاصة ، ولذا من أهم الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تهيئة المناخ المناسب للتنمية التعاونية ، التنسيق والتوفيق بين قضية تنمية التعاونيات كما يراهـا المخططون وصـانعو السياسة الحكوميين وبين الاحتياجات التى يشعر بها أعضاء التعاونيات أنفسهم .

وتوجد بلا شك مشكلات عـديدة فى تكوين التعاونيات الحقيقية الأصلية ، وتدل الدروس المستفادة من التجارب على أن انشاء مثل هذه التعاونيات عملية أطول مدى مما كان يظن فى السابق ، ولذا قد تنشـأ مشكلة فيما يختص بالتوقيت حيث أن حكومات العالم الثالث تستعجل بناء اقتصادياتها ، ولها فى ذلك كل الحق ، ويبرز هنا سؤال مؤداه الى أى مدى تمضى الحكومة بقبول المدة الطويلة نسبيا واللازمة لانشـاء التعاونيات الحقيقية وفترة حضانتها البطيئة مع الحاجة الماسة الى التنمية العاجلة ! ، ويرجع الحكم فى ذلك الى المناخ والوجه السياسى للقطـر المعنى ، ويبدو أن الأقطار النامية تتراوح فى ذلك وفقا لما تكون عليـه أحوال القطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بحيث تجعل اقـامة التعاونيات الحقيقية أمرا مستحيلا تماما .. أو صعوبة المناخ الذى يحدث فيه هذا الانشاء لكنه ممكن بحال من الأحوال ، وتتعرض التنمية التعاونية الحقيقية أيضا الى تغيرات سياسية تأتى فجأة وتؤدى اما الى انهاء كـل أمل فى تنمية تعاونية ناجحة أو الى فتح امكانيات جـديدة أمام هـذه التنمية بحسب طبيعة ونوعية هذه التغيرات .

وجاء فى نتائج دراسة أعدها معهد بحوث التنمية فى الأمم المتحدة عام ١٩٧٢ عن « التعاونيات كعـوامل للتغيير » أن التعاونيات تكتسب من المجتمعات القائمة ما فيها من صفات حسنة أو سـيئة . وأنها لا تؤدى وظيفة « عامل تغيير Change agent فى المجتمع ، وتسود بعض الأفكار الخاطئة عن التعاونيات تؤدى الى القاء اللوم عليها فى حالة الفشل مع

أن هذا اللوم كان يجب توجيهه الى جهات أخرى (التى تتولى تخطيط التنمية غالبا) ومن هذه الأفكار :

- أن التعاونيات يمكنها تحقيق النجاح حتى لو كانت الظـروف الخارجية كلها غير ملائمة لها •
- لا ينتشر الفهم بأن التعاونيات بطيئة النضج شأنها شأن المنظمات الشعبية الأخرى ، ولا تبقى وتزدهر كمؤسسات مساعدة ذاتية حية الا من خلال عملية النمو المستمر العادية وليس من خلال عملية تعجيل النمو التى تفرض عليها بتأثير ضرورات موقف يجعل التنمية أمرا عاجلا (كما فى كثير من مشروعات التوطين التى تشرف عليها الحكومة) •
- أن التعاونيات تنجح ولو أسندت اليها واجبات تفوق قدراتها الادارية وتتجاوز فهم أعضائها ولا يعتبرها هؤلاء الأعضـاء من الاحتياجات ذات الأولوية •
- أن المشروعات التعاونية يمكنها النجـاح حتى ولو كان عامل المخاطرة كبيرا وليست لها القدرة على التحكم فيه •
- أن الاعتماد على الذات ضمان أكيد وتلقائى للنجاح ، ولاتستطيع التعاونيات ــ كغيرها من المشروعات ــ أن تزدهر فى غياب التدابير التى تساندها وتساعدها •

عناصر المناخ المواتى Elements of a Favourable Climate :

التشريع Legislation :

اذا رجعنا الى توصيات منظمة العمل الدولية رقم ١٢٧ مرة أخرى لوجدنا الفقرة ١١ تنص على أنه « يجب أن تتوافر قوانين أو تشريعات تتعلق خصيصا بانشاء وعمل التعاونيات وبحماية حقها فى أن تعمل على

أساس قواعد تتساوى فيها على الأقل مع أشكال المشروعات الأخرى ..»
وتدعو التوصيات ، من أجل حماية التعاونيات وصفتها الحقيقية الى أن
يتضمن القانون نفسه « تعـريفا للجمعية التعاونية يبين صـفاتها المميزة
الجوهرية ... » .

ومن المهم أن تؤدى التشريعات التعاونية دورا أقرب الى التطـوير
والتنمية والتسهيل منه الى مجرد التنظيم والأمـر ، وتميل الاجراءات
القانونية بطبعها الى شيء من التعقيـد لكنها يجب أن تبسـط بالنسبة
للتعاونيات ويضفى عليها صـبغة عملية حتى لا تعوق انشاء وتطـور
التعاونيات ، ويجب أن تخضع التعاونيات للرقابة والاشراف كغيرها من
المشروعات التى يشترط فيها التسجيل ، لكن الاشراف المغرق فى الجمود
والصرامة قد يؤدى الى الاخلال باستقلال التعاونيات وبسط سـيطرة
الحكومة عليها بلا ضرورة ، وتقترح توصيات منظمة العمل الدوليـة
المشار اليها أن تسند مسئولية الاشراف الى اتحاد تعاونى كلما أمكن ذلك
باعتباره الوضع الأمثل .

وينبغى أن تتضمن التشريعات التعاونية ــ بوصفها اجراءات للتيسير
ــ أحكاما خاصة بانشاء الاتحادات بأنواعها كى يستفيد أعضاء التعاونيات
استفادة كاملة من انشاء هياكل رأسية تؤدى الى منافع متزايدة من القيمة
المضافة فى مختلف مستويات الأنشطة التعاونية .

ومن المهم أيضا أن تنظم التشريعات الوضع القانونى للجمـاعات
غير الرسمية والجماعات شبه التعاونية أو ما قبل التعاونية على المستوى
المحلى ، وهى جماعات أخذت تنتشر وتتعدد وتكتسب شعبية ، ويعـوق
عدم الاعتراف بوضعها القانونى حقها فى البقاء لأنها تحرم من الاستفادة
من التمويل ومن ابرام الاتفاقات التعاقدية .

سياسات التنمية Development Policies :

يجب أن يصاحب اسناد دور للتعاونيات فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، اصدار اجراءات للمساندة والمساعدة تمكن التعاونيات من القيام بهذا الدور بكفاءة ، ويجب أيضا فى نفس الوقت وضع القواعد اللازمة لانشاء الأنواع المختلفة من المنشآت بحسب رغبة الأعضاء (جمعيات شبه تعاونية ، تعاونيات وحيدة الغرض ، تعاونيات متعددة الأغراض : تعاونيات خدمات ، تعاونيات انتاجية ، وغير ذلك) ، ويجب ألا تسند الى التعاونيات أو شبه التعاونيات أنشطة فى مستوى معين تفوق قدرات اداراتها عند هذا المستوى .

وتتخذ اجراءات المساندة أشكالا عديدة ومتنوعة بحسب النشاط الاقتصادى ، واذا أخذنا فى الاعتبار الأنشطة المعتادة التى تقوم بها التعاونيات فى الأقطار النامية فان هذه الاجراءات تشمل :

(ا) البنية الأساسية :

(مثل الطرق ومشروعات الرى التى تدار بكفاءة) .

(ب) التمويل :

الحصول بشروط معقولة على رأس المال اللازم لأغراض التنمية والتشغيل .

- مشروعات ائتمان نظامى تتضمن حوافز وتتجنب الاستغلال وتآكل الدخول بسبب أسعار الفائدة الباهظة ، ويجب بدء هذه المشروعات فى بداية النشاط التنموى ، اذ يصعب ادخالها فى مرحلة متأخرة بعد أن ترسخ أقدام مشروعات الائتمان الخاصة .
- نظم ائتمان تعاونية على مرونة كافية لتحل مقرضى النقود

أو التجـار ، ويجب أن تتضـمن أيضـا الاقراض للأغراض الاستهلاكية والاجتماعية .

ـ مساعدات مالية من مصادر حكومية أو شبه حكومية توجـه من خلال بنك تعاونى قومى أو مؤسسة تعاونية مركزية أخرى ـ عندما لا يوجد البنك ـ قادرة على تحمل مسئولية استخدامها وسـدادها .

ـ اجراءات لتشجيع المدخرات وتعبئة رأس المال التعاونى .

(ج) مستلزمات الانتاج :

ـ توافر مستلزمات الانتاج بأسعار معقولة .

ـ مراكز بحوث تنتـج بذورا ذات انتاجية عالية ـ أسـمدة ومبيدات فعالة .

ـ خدمات ارشادية متوافرة .

(د) آلات زراعية وخدمات ومعدات انتاجية (حرفية) :

ـ دراسات جدوى عن العائد الاقتصادى لاستخدام الآلات عند مستويات الأجور المنافسة .

ـ توافر الوقود ، وقطع الغيار ، وتسهيلات الاصلاح .

ـ توافر المواد الخـام .

ـ تمويل الشراء .

(هـ) توزيع السلع الاستهلاكية :

ـ تخصيص كميات كافية من السلع الضرورية للتعاونيات وامدادها بها بانتظام خاصة السلع الخاضعة لنظام الحصص عند نقص المتوافر منها .

(و) خدمات تسويقية :

ـ نظم تسويق وسياسات تسعير تكفل عائدا اقتصاديا للأعضاء وللتعاونيات •

ـ اذا كلفت التعاونيات أو أجبرت بموجب نظم التسويق الحكومية كى تتحمل مخاطر لا سلطان لها عليها أو لا يدركها الأعضاء ولا يريدون تحملها ، فيجب تعويض هذه التعاونيات باعانات حكومية أو باجراءات أخرى تؤدى الى تقليل مثل هذه المخاطر •

ـ توافر منشآت التجهيز والتصنيع ويفضل أن تدار تعاونيا •

(ز) خدمات استشارات ادارية وتدريب :

ـ ترجع مشكلات هبوط أداء التعاونيات غالبا الى قصور فى الادارة الداخلية ، وقلة التدريب الادارى ، وترجع هذه بدورها الى عوامل خارجية عادة مثل نقص الخدمات الاستشارية الادارية وعدم كفاية مقومات التدريب •

ـ الخدمات الاستشارية الادارية : يجب أن يقل التركيز نوعا على الضبط والاشراف ويزيد على الممارسات الادارية الفعالة ذات الكفاءة مع قلة التكاليف ، ويفضل أن يتم ذلك من خلال مراكز خدمات ادارية تعاونية ، وتدعو الحاجة أيضا الى خدمات استشارية فنية فيما يتعلق مثلا بتشغيل وصيانة المعدات •

ـ التدريب : ويجب أن يشمل :

تطوير وتنمية المهارات الادارية والفنية ـ التثقيف لخلق الوعى والفهم ، ويجب أن يوجه أساسا الى أعضاء مجلس الادارة ، والى موظفى

التعاونيات والى أعضائها ، ويجب أن يهتم التدريب بأقل درجات العلم بالقراءة والكتابة ويستخدم الوسائل السمعية والبصرية التى ينبغى العمل على توافرها ، ويجب أن يشكل التدريب جزءا لا يتجزأ من عملية تخطيط التنمية على كافة المستويات بما فيها التدريب على الادارة التعاونية والتدريب الحرفى كتدريب مشغلى الآلات الزراعية وغيرها من أدوات الانتاج .

(ح) المرشد التعاونى :

قد يتولى الترويج التعاونى مرشد تعاونى يعمل بالادارة التعاونية فى الحكومة أو فى جهة شبه حكومية (مثل جهاز الرى) وقد يكون من العاملين فى اتحاد تعاونى أو فى هيئة غير حكومية ، ومهمته الترويج للفكرة التعاونية ونشرها بين الأعضاء المرتقبين ، والمساعدة فى انشاء التعاونيات، وتقديم المشورة والتوجيه فى التنظيم والادارة ، وهناك أيضا مهمة رقابية مثل مراجعة الحسابات ، والتأكد من الالتزام بأحكام قانون التعاون واللوائح التعاونية .

شروط العمل :

يجب أن تمثل شروط العمل حافزا للمرشد للعمل على الاسهام ايجابيا فى تحقيق النفع للجمعية التعاونية وأعضائها من حيث تزايد الاعتماد على الذات وتحمل مسئولية اصدار القرار والادارة كما يلى :

- سابقة عمل تدل على عدم الميل الى غرض النفس والاستمرار فيه ، والبعد عن المصالح الذاتية .
- تدريب من نوع خاص لا يهدف الى التخصص الفنى فحسب بل يشمل أيضا العلاقات الانسانية وكيفية بث الحافز على العمل .

- تقسيم المسئوليات : فيجب فصل أعمال الترويج للتعاون وتنشيطه ونشره عن أعمال الرقابة •
- ويجب أن يكون مدخل المرشد التعاونى فى عمله تحقيق الاعتماد على الذات فى التعاونيات وتحمل مسئولية صنع القرار •
- فيجب تقديم الارشاد والتوجيه فى المهام التى يستطيع الناس القيام بها بأنفسهم •
- ويجب اتباع منهج المشورة منذ البداية : فيكون التخطيط بالتشاور مع مجلس ادارة الجمعية التعاونية وأعضائها ، ويتبع مبدأ المشاركة فى التنمية •
- يجب الابتعاد عن ادارة التعاونيات ادارة مباشرة بحجة أن أنشطتها تجاوز مقدرة الأعضاء على القيام بها •
- يجب الابتعاد عن التدخل المباشر فى المهام التنفيذية حتى لا يتحول النظام الائتمانى مثلا الى مجرد أعمال تحصيل القروض •

وتشمل العناصر الأخرى الهامة اللازمة لتوفير المناخ الملائم للتنمية التعاونية اجراءات خاصة يجب اتخاذها لخلق ظروف ملائمة للعمل التعاونى الذى يؤدى الى نفع المجتمعات الأكثر فقرا ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع هذه الاجراءات ظروف هذه المجتمعات التى تجعلها معرضة لكثير من المشكلات ، وانتاجيتها المحدودة ، وارتفاع نسبة الأمية فيها ، وقلة احتكاكها بالاقتصاديات النقدية ، وانخفاض المهارات الادارية ، وقدرتها على الاستيعاب فيما يتعلق بالأنشطة الاقتصادية الممكن ممارستها ، ويتطلب ذلك اتجاها ذهنيا كامل الوعى بالاعتبارات الانسانية، والثقافية ، مع اقامة مؤسسات مبسطة تركز اهتمامها على الاحتياجات

الواقعية الحقيقية ، وتسهيلات ائتمانية ومالية موجهة ، وربط الائتمان والتسويق والاجراءات الأخرى بالتقاليد المحلية ما أمكن ، والبعد عن ممارسة ضغوط لا داعى لها من أجل القيام بأنشطة تجاوز مقدرة المجتمع على الفهم أو الممارسة أو ليست مما تدعو اليها الحاجة فى المجتمع ، ويجب اقامة علاقة خاصة مكثفة وحساسة فيما بين الجهة القائمة بالتغيير وبين الجمهور .

وهناك هيئات أخرى غير الحكومة تستطيع الاسهام فى ايجاد المناخ الملائم ، ونختار هنا اثنتين لهما أهمية خاصة بالنسبة لمنظمة العمل الدولية وهما منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، ولهاتين المنظمتين دور هام فى توفير مقومات التثقيف والتدريب ، وخدمات الادارة والتوجيه والترويج ، والمساندة المالية والمادية الفيزيقية (مثل معدات وتجهيزات أماكن العمل) ، أما التعاونيات التى يمكنها اجتذاب تلك المساندة اليها فهى تلك التى لها صلة مباشرة بتحسين أو حماية الدخول أى تعاونيات الادخار والائتمان والتعاونيات الاستهلاكية .

أمثلة عملية مختارة A Selection of Practical Examples :

(أ) تميل السلطات التى تتولى انشاء المستوطنات الجديدة الى تنظيم عدد كبير من الخدمات وتوفيرها للمستوطنين لتسهل عليهم عبء السنوات الأولى من الاستيطان ولتضمن أن الانتاج سوف يصل الى أعلى مداه فى أسرع وقت ممكن ، واتباعا لهذا الأسلوب عمدت السلطة المختصة بمشروع « تنمية مهاويلى » فى سيريلانكا Sri-Lanka الى الأخذ بزمام المبادأة وقامت مباشرة بنفسها ، أو عن طريق منظمات شبه حكومية أخرى ، بتوفير خدمات الائتمان وتوريد مستلزمات الانتاج والتسويق ، ويحتمل أن تؤدى مثل هذه التصرفات الى اثارة صعوبات عندما يراد مستقبلا تنفيذ انتقال

المسئوليات الى المستوطنين أنفسهم من خلال تعاونيات تتولى ادارة وتشغيل هذه الخدمات .

(ب) ويعتبر مشروع مهاويلى Mahaweli Scheme ، من ناحية أخرى ، نموذجا طيبا على تشجيع انشاء « مؤسسات » مبسطة على أدنى مستوى فى المجالات التى تبرر المصالح المشتركة قيامها فيها ، مثل مركز مياه مشترك يغذى عددا من الأسر ، ذلك لأن مياه الرى أهم موضوع فى نظر المستوطنين ويعتبر فرصة جيدة لتجميع السكان وزيادة تماسكهم الاجتماعى باسناد ادارة المياه اليهم بما تشمله من الالتزام بعدالة التوزيع وصيانة المساقى والمصارف الحقلية والتغلب على المشكلات المحلية وايجاد الحلول الملائمة لها .

(جـ) شكل انشاء التعاونيات جزء أصيلا فى عملية تنمية الأراضى المستصلحة ومناطق الاصلاح الزراعى فى مصر ، وفرضت العضوية الاجبارية فى التعاونيات على المنتفعين بهذه المشروعات ، ويتلخص السبب الرئيسى لأتنهاج هذه السياسة التعاونية فى أن الحكومة رغبت فى ضمان التنفيذ الصحيح والسليم لخطة انتاجية شديدة الحيوية بالنسبة للمصالح القومية وتقوم على حصص معينة من المحصولات الرئيسية كالقطن ، وألقت الحكومة بكل جمعية تعاونية موظفا حكوميا ، هو المشرف التعاونى ، مهمته رقابة تنفيذ الخطة الانتاجية وأدى ذلك الاتجاه الى أن ينظر أعضاء الجمعيات من المنتجين الى هذه التعاونيات كأدوات حكومية ، فاعتمدوا كل الاعتماد على مبادرات المشرف الزراعى ، ونشأت المتاعب عندما أريد للتعاونيات أن تنهض بنفسها وبمبادرات منها بتنفيذ مشروعات فى مجالات مثل تسويق وتجهيز الفاكهة والخضر حيث لا توجد نظم حكومية للانتاج والتسويق .

(د) زودت السلطات المستوطنين فى « مشروع راهـد » بالسـودان Sudan ، بمجموعة كاملة من الخـدمات الانتاجية والتسـويقية (بما فيها التجهيز) فيما يتعلق بالمحصولات النقـدية مثل القطن والفول السودانى ، وقدمت السلطات أيضا خدمات انتاجية فى مجال الخضر والفاكهة ، لكن خطة المشروع كانت تقضى بانشاء جمعيـة تعاونية تتولى التسويق ، وأبطأت الجمعية التعاونية كثيرا لأن معظم العناصر اللازمة لنجاحها كانت غير متوافرة ، ومثالها دراسـات الجدوى التسويقية ، وطريقة تمويل النقل والمعدات ، وعدم وجود مقومات منظمة للتسويق والتجهيز ، وغياب كل حماية من المخاطر .

(هـ) يقول تشامبرز [1] عن مشروع المليون فدان فى كينيا Kenya : « قصد من تعاونيات التسويق الاجبارى ضمان تحصيل القروض من الأعضاء عن طريق الخصم من المسـتحق لهم لدى الجمعيات توفيرا لتكاليف الادارة المرتفعة ... » ووقعت التعاونيات فى متاعب جمة اذ اعتبرها الأعضاء وكالات حكومية نظرا للعلاقة بين تحصيل القروض والتسويق التعاونى . وظهرت مشكلات أخرى منها مسألة عدالة الأسعار وهوامش الربح التى تحددها المجالس الحكومية ، وتقلب الأسعار العالمية لبعض المحاصيل النقدية ، وعدم تخصيص أموال لتمويل مقومات التخزين ، وقصـور التجهيـز والتصنيع والنقل ، وعدم توافر المهارات الادارية .

(و) وتعانى تعاونيات الميكنة الزراعية بمشروع الجزيرة فى السـودان مصاعب بسبب عـدم التشاور مـع قياداتها فيما يتعلق بتخطيط استخدام الآلات ، وقد كان قـرار شراء التعاونيات للحصادات

---

(١) مشروعات الاستيطان فى افريقيا الاستوائية ـ دراسة عن التنظيم والتنمية ـ روتلاج وكيجان بول ـ ١٩٦٩ .

Harvesters قرارا سليما ومنطقيا فى الأصل ازاء نقص هذه الحصادات بوجه عام ورغبة الأعضاء فى أن يضمنوا حصاد محصولاتهم فى الوقت المناسب ، ثم ظهرت المصاعب مع مرور السنين حين انتهج مجلس الجزيرة سياسة تجميع كل خدمات الحصادات وقام المجلس بتنسيق التخطيط بالتشاور مع اتحاد المستأجرين لا مع التعاونيات ، ونشأ عن ذلك أن استخدمت الحصادات التعاونية فى الأراضى البعيدة أو فى الأراضى منخفضة الانتاجية ، وزادت عوامل أخرى من حدة هذه المصاعب ، فقد لوحظ نقص تسهيلات الصيانة والاصلاح ، وقلة عدد المديرين المحترفين والمشغلين والمدربين ، فأصبحت تعاونيات الحصادات غير اقتصادية وعجزت عن سداد القروض التى اقترضتها واضطرت الى التوقف عن العمل .

(ز) أوجب مشروع مناطق الاصلاح الزراعى بدلتا نهر بو فى ايطاليا ، العضوية الاجبارية على المستفيدين من المشروع فى تعاونيات بقصد انشاء هذه التعاونيات واستقرارها وتثبيتا لاستقرار هؤلاء المستفيدين أيضا فى تلك المنطقة ، وقامت تلك السياسة على أساس أن هذا الاجبار تدبير مؤقت . وظهر هذا الاتجاه أيضا فى موقف المسئولين بوكالة التنمية هناك ومشرفى الارشاد ، وساعد على تحول التعاونيات من منشآت اجبارية من حيث العضوية الى تعاونيات طوعية ذاتية الادارة عوامل شتى أهمها مساندة مشرفى الارشاد لقضية المستفيدين ، والعناية الكبيرة التى بذلت من أجل تدريب هؤلاء المستفيدين تدريبا عمليا لا على الفلاحة فحسب بل وعلى التنظيم والعمل التعاونى والمهارات الحرفية وارتبطت العضوية الاجبارية بشراء الأرض وملكيتها ولكن بمجرد أن يسدد المنتفع كل

التزاماته المالية فى هذا الصدد يصبح حرا فى أن يستمر أولا يستمر فى عضويته التعاونية واختار أغلب المستفيدين البقاء فى التعاونيات، وتحولت وكالة الاصلاح الزراعى الى وكالة تنمية اقليمية كجزء من سياسة واعية نفذت فى المشروع ، وانتقل التركيز الى تطوير تعاونيات متخصصة كجزء من سياسة التنمية الاقليمية ، وتعتبر التعاونيات المتخصصة منشآت ديمقراطية فى صميمها وذات عضوية اختيارية ، وقد انضم اليها كثير من منتفعى الاصلاح الزراعى الأصليين ، ونتج عن التحول التدريجى من نظام الاصلاح الزراعى الى نظام التنمية الاقليمية توسع فى الأنشطة وبالتالى فرص عمل كثيرة للمشرفين الارشاديين .

(ح) نفذت خلال السنتين أو السنوات الثلاث الماضية مشروعات رائدة لانشاء بنوك للحبوب ومخازن للتقاوى فى عدة أقطار بمنطقة الساحل الأفريقى (مالى ، النيجر ، بوركينا فاسو ، السنغال) رغبة فى تحقيق الاكتفاء الذاتى من الغذاء من خلال الاعتماد على النفس ، وتبدو هذه البرامج مشروعات سهلة وبسيطة فى النظرة الأولى ، لكنها فى الواقع معقدة وصعبة بالنسبة لمن ينفذونها وهم جمهور من الفقراء قليلى الدراية بالاقتصاد النقدى ، تتفشى فيهم الأمية بنسبة كبيرة ، وتقل قدراتهم الادارية ، وتتملكهم التقاليد الجامدة ، وتنتابهم الشكوك ازاء التدخلات من الخارج ، ولذا كان تناول هذه المشروعات ضررا على طريقة التجربة والخطأ ولمدة عدة سنوات بغية الوصول الى المدخل الصحيح والصيغة السليمة لتلك البنوك والمخازن المزمع اقامتها بين شعوب فقيرة فى بلاد معرضة للجفاف ، لكن الفكرة الهبت خيال المخططين فى أقطار مثل مالى ، النيجر ، بوركينا فاسو ، السنغال ، وتقترح الآن اجراءات للبدء ببرنامج

شامل وسريع لانشاء شبكة قومية من تلك المخازن ، ولم يتضح بعد كيف يمكن تحقيق هذا التوسع السريع مع المحافظة فى نفس الوقت على الناحية الاختيارية وعنصر الاعتماد على النفس والتأكد من أن السكان المحليين قد أدركوا وتقبلوا فكرة هذه المخازن وأصبحوا على استعداد للمشاركة .

(ط) وفيما يتعلق بدور منظمات العمل فى خلق المناخ المناسب نذكر أنه أنشئت فى توجو Togo منذ عام ١٩٧٦ تعاونيات استهلاكية بناء على مبادرة من الاتحاد القومى لعمال توجو غرضها توريد السلع الاستهلاكية فى المناطق الحضرية بداية على أن تمتد بعد ذلك الى المناطق الريفية ، وشملت المساعدات التى قدمها الاتحاد المساهمة فى رأس المال المبدئى، والاستثمار فى مقرات المتاجر ، والتدريب على الادارة ، وتثقيف الأعضاء .

(ى) وتبذل جهود فى أندونيسيا على أساس تجريبى فى بعض مناطق التهجير ، الغرض منها اشراك الغرفة التجارية مباشرة فى الأنشطة التجارية كمحاولة لتخفيف وطأة الاستغلال ولترشيد التسويق من خلال التعاونيات ، وجوهر الموضوع فكرة أنه يجب على القطاع الخاص التجارى أن يشارك فى مسئولية تنمية مناطق التهجير التى تعتبر برنامجا شديد الأهمية من وجهة المصالح القومية .

(ك) أصبحت التشريعات التعاونية خلال الخمس سنوات الأخيرة وفى عدة أقطار بمنطقة البحر المتوسط ، وفى أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وسيلة لحث تنمية الجمعيات التعاونية وأمثالها من الجمعيات والاتحادات ، وأعيد النظر فى كل التشريعات التعاونية فى النيجر أثناء عام ١٩٨٤ لتحقيق مبدأ عضوية المجتمع والقرية ، بحيث تصبح

العضوية للقرية كلها أو للمستوطنة الرعوية كلها لا للأفراد ، وتسهم القرية أو المستوطنة بسهم واحـد ، ويسهل هـذا الحـل انشاء التعاونيات فى المناطق كلها مهما كانت متباعدة أو نائية ويسـاعد القرويين البسطاء على تحقيق التعاضد وزيادة شعور التضامن بينهم والتدرج الى الحكم الذاتى المحلى ، ويستطيع الريفيون — من ناحية أخرى — الحصول على الائتمان ومستلزمات الانتاج لزراعة الأرز طبقا لمراسم خاصة ولوائح صدرت لهذا الغرض واتفاقيات عقدت بين الحكومة والتعاونيات وبين التعـاونيات وأعضـائها ، والخلاصة أنه نشأ عن مراجعة واكمال التشريعات التعاونية فى النيجر تشجيع الشعب على المشاركة فى تطوير وتنميـة مناطقهم ، وزيادة امكانيات انتاج الغذاء .

بعض استنتاجات : Some Conclusions

يصعب تقديم حلول عامة تطبق على المشكلات التى تنشأ بسبب عدم ملاءمة الظروف الخارجية لتطـور التعاون والتنميـة التعاونية ، فالظروف كثيرة الاختلاف والتنوع ولا نغالى حين نقول أن كل مشكلة تحتاج الى دراسة فى نطاق ظروفها الخاصة .

غير أنه يمكن أن نقدم بعض مبادىء عامة (ليست جامعة ولا مانعة) :

(أ) يجب أن يهدف التشريع الى حماية الصفات الحقيقية للتعاونيات ، ويجب أن تتخذ التشريعات اتجاها تنمويا ، وتؤدى ما أمكن الى تسهيل وتيسير نمو التعاونيات الصالحة اقتصاديا والمقبولة اجتماعيا مهما كانت درجاتها ومستوياتها ، مع ضمان الا ينتج عن المساعدة الخارجية أى اخلال بأى شكل باستقلال الجمعية التعاونية .

(ب) يجب أو يتوافر التمويل (رأس المال من أجل البنية الأساسية ،

وللتنمية ، وللتشغيل وكذلك الائتمان للانتاج) بشروط معقولة ومناسبة للجدوى الاقتصادية والمقدرة على السداد ، ويجب تشجيع الأعضاء والتعاونيات نفسها على تعبئة رأس المال اللازم تحقيقا لمبدأ الاعتماد على النفس ، ويجب ما أمكن أن يأتى تمويل التنمية التعاونية وعمليات التعاونيات من خلال بنوك تعاونية أو أية منشأة تمويلية تعاونية أخرى مهما كان نوعها .

(جـ) حرصنا طوال هذا البحث على تكرار الاشارة الى حاجة أعضاء التعاونيات وموظفيها الى تلقى التدريب اللازم فى الادارة التعاونية لاكتساب المهارات الضرورية كى تعمل المنشأة بكفاءة وفاعلية ونضيف الى الحاجة للتدريب الحاجة الى خدمات الاستشارة الادارية من أجل تصميم وتحديث أجهزة العمل .

(د) يجب أن يفهم الأعضاء ويقتنعوا بأغراض جمعيتهم التعاونية ، ويستدعى ذلك عملية متواصلة من الاعلام والتثقيف التعاونيين .

(هـ) لعملية « التوعية Sensitisation » مجال أوسع كثيرا مما يظن أحيانا ، فيجب أن تبدأ بالتعاونيات المدرسية التى تلقن الصغار وتدخلهم الى النظام التعاونى ، ويجب أن تصل الى الجماعة المستهدفة المشتركة فى صياغة وتنفيذ وتشريع السياسات ووضع البرامج للتعاونيات، وهذا أمر شديد الأهمية فى الظروف الحاضرة.

(و) عند محاولة ايجاد المناخ للمشاركة من المهم ادراك الظروف التى تشجع أو تعرقل هذه المشاركة فى اطار كل حالة على حدة وفيما يتعلق بالأنشطة وأنواع المؤسسات ، ويجب أن تكون المؤسسات بحيث يسهل على الأعضاء ادارتها ومعرفة أغراضها فى ضوء قدراتهم، فيحسن بالنسبة للجماعات ذات المهارات المحدودة والتى تكثر فيها

الأمية أن تكون المؤسسة بسيطة ومن النوع وحيد الغرض الذى يشبع حاجةمعينة بالتحديد تحس بها الجماعة احساساواضحا، على أن تقام أيضا أبنية تعاونية رأسية يمكن أن يتولى ادارتها مهارات ادارية محترفة كى يشارك الأعضاء فى منافع القيمة المضـافة فى مختلف مستويات عملية الانتاج والسويق •

(ز) يجب الا تطالب التعاونيات بتولى مهمة معينة فى التنمية القومية بغير تشاور مع قـادتها للتأكد من أن هـذه المهمة تتلاءم مع أولويات احتياجات الأعضاء ، ويجب أن يمثل التشاور مع القادة التعاونيين جزءا لا يتجزأ عن التخطيط •

(ح) وبالمثل يجب ألا تكلف التعاونيات بالقيام بدور معين فى التنميـة الاقتصادية الا اذا وفرنا لها كل امكانيات القيام بهذا الدور بنجاح مع تقليل المخاطر الى أدنى حد ممكن ، ويجب أن يكون ذلك المقصد أيضا جزء لا يتجزأ عن عملية التخطيط •

(ط) ليست التعاونيات هى النظـام الوحيـد ، فاذا لم تتوافر اجراءات المساندة الكافية واذا لم تشعر الجماهير المعنية بأن للخدمات التعاونية الأولوية فى سلم احتياجاتها فيحسن اللجوء الى طريقة بديلة والامتناع عن فرض التعاون « بالاجبار » •

(ى) يمكن أن تستند عمليـة النهوض بالتعاونيات ونشرها الى موظفى الهيئات التعاونية القـومية والاقليمية ، لكن المعتـاد أن يقوم بها موظفون فى هيئـات حكومية أو شـبه حكومية • ولا شك أن حوافزهم ومواقفهم وعلاقتهم فى العمل مع أعضاء الجمعيات التعاونية وأعضائها المرتقبين أمر هام وحيوى وحاسـم فى طريقة تطـوير

التعاونيات خاصة فيما يتعلق بالاعتماد على النفس ، ولذا يجب اتخاذ اجراءات لتلافى نمو المصالح الخاصة لهؤلاء الموظفين ويحسن أن يتم ذلك من خلال أجهـزة خاصة ، كما يحتاج هـؤلاء الموظفون أو « المرشدون » الى وسائل تعينهم على أداء أعمالهم ، مثل النقل ، وبعض البدلات كحوافز للعمل الميدانى ، ويجب بقدر الامكان فصل وظيفة النهوض بالتعاونيات والترويج لها عن وظيفة الاشراف عليها .

الفصل التاسع
التنظيمات التعاونية ومتطلبات التطوير

العضوية كأساس للكفاية الادارية :

تؤمن التنظيمات التعاونية بالفرد ، وبقدرته على اعادة تشكيل الحياة ••• ومن أجل ذلك نرى الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم تبذل أقصى طاقتها وامكانياتها لغرس الفلسفة التعاونية فى نفوس أعضائها ، هذه الفلسفة التى تستهدف خلق المجتمع الذى ينعدم فيه الصراع الطبقى وما يستتبعه من استغلال وانتهازية ، كما وتؤمن الحركات التعاونية أن الفلسفة وحدها لا تكفى ••• بل يجب أن تقترن بالكفاية ••• فالايمان والكفاية صنوان لا يفترقان لابد من توافرهما اذا أريد للتنظيمات التعاونية أن تبلغ شأوها الرفيع من التقدم والنجاح •

من أجل ذلك نرى الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة ترسم الطريق العملى الذى ييسر للأعضاء الاستفادة من الامكانيات التى تتيحها لتنمية مواهبهم واستعداداتهم والوصول بهم الى مرحلة الكفاية،وذلك ايمانا من الحركات التعاونية بأن القيادات التى سيؤول اليها أمر التنظيمات التعاونية ستنبثق من بين صفوفها الشعبية ، وعلى قدر ما تتوافر الكفايات الفنية والادارية من بين هذه الصفوف ، على قدر ما تزداد احتمالات التقـدم والنجاح وتتمكن التنظيمات التعاونية من تحقيق أهدافها •

والعكس صحيح أيضا ، على قدر ما ينعدم الولاء ، وتنعدم الكفايات الفنية والادارية من بين الأعضاء ، على قدر ما تزداد احتمالات تعطل وفشل الجمعيـــات (*) •

(*) للتعرف على مزيد من الدراسة نرجو الرجوع الى الدراسة التى خلصت اليها الندوة التى عقدتها اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية الدولية حول « لماذا تنجح التعاونيات ... ولماذا تفشل ؟ » بواشنطن عام ١٩٨٥ والتى شاركنا فيها وتضمن كتابنا مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق خلاصة ما دار فيها .

وقد ذكر بعض الباحثين أنهم يعتقدون أن ٩٥٪ من أسباب فشل الجمعيات انما يرجع الى عدم قدرة هذه الجمعيات على الاحتفاظ بولاء أعضائها .

لذلك يطالب التعاونيون جميعا بضغط والحاح شديدين الى ضرورة الاهتمام بالعضوية وتوعيتها ، والارتفاع بها طبقا لتخطيط مرسوم نحو الكفاية .

وقد تبين من بعض البحوث والدراسات التى أجريت على بعض الجمعيات الفاشلة أن الأغلبية الساحقة من الأعضاء لا تعرف معنى التعاون ولا حقيقة رسالته وأهدافه ... بل أكثر من هذا ... أن ٩٠٪ من مجموع الأعضاء الذين أجريت معهم استقصاءات عن طريق المقابلة الشخصية عجزوا عن معرفة اسم عضو مجلس الادارة الذى يمثلهم فى الجمعية !! ..

ومعنى هذا أنهم غير مهتمين بالجمعية وما تقدمه من خدمات ... والجمعية أيضا والقائمين على شئونها غير مهتمين بتعريف الأعضاء بنشاطها، ذلك النشاط الذى ينبغى أن يكون الالمام به معروفا لدى الجميع .

كما تبين أيضا أن كثيرا من الجمعيات التى فشلت ، كان يتولى عضوية مجلس الادارة فيها أشخاص لم يكن لهم هدف من تولى هذه المناصب الا تحقيق مآرب سياسية وشخصية ، أو الحصول على ما قد يعود عليهم من منافع أو ميزات اجتماعية .

ان أمثال هؤلاء يعتبرون عبئا على الجمعية .. فالعضو الذى يرشح نفسه لعضوية مجلس الادارة ، يجب أن يقدر تماما أعباء المنصب الذى يشغله ، وثقل الأمانة التى ألقيت على عاتقه ، وأن يكون قادرا على أداء هذا العبء بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، يبذل جهده عن رغبة وايثار .. لا عن أثرة وأنانية ، من أجل ذلك كان لابد من توافر صفات معينة فى أعضاء مجلس الادارة .

الدراسات التمهيدية :

تقوم مختلف أنواع التنظيمات التعاونية بدور مهم فى حياتنــا الاقتصادية ، وتعتبر هذه التنظيمات وحـدات اجتماعية بجانب كونها وحدات اقتصادية وتجد الآلاف المؤلفة من العاملين لها مجالا للرزق فى هذه التنظيمات ... هذا بالاضافة الى أن الكثير من المجتمعات يعتمد عليها لتهيئة فرص العمل للزيادة المحتملة فى السكان .

ومن الأمور التى ينبغى أن تفهم جيدا أن التنظيمات التعاونيــة أيا كانت أنواعها لا تعمل فقط على تنمية الاقتصاد القومى وبالتــالى الارتفاع بمستوى معيشة الأعضاء التعاونيين .. بل انهــا أيضا تحقق التقدم والرخاء فى مختلف نواحى الحياة . وعلى هذا الأساس ، فــان التنظيمات التعاونية توجد لمقابلة احتياجات المجتمع ككل .. وكأفراد ، وذلك عن طريق توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج اليها المجتمع من ناحية ، وعن طريق تهيئة فرص العمل لأفراده وتنمية قدراتهم ومواهبهم والاستفادة من طاقاتهم الى أقصى حد ممكن من ناحية أخرى .

من أجــل ذلك اذا راود فرد من الأفراد ، أو مجموعة من الأفراد أو هيئة من الهيئات فكــرة تكوين جمعية تعاونية فان الأمــر يجب أن لا يكون من السهولة بحيث تتخذ الخطوات اللازمة نحو تكوينهــا استنادا الى الأمل فى نجاحها ، واعتمادا على عوامل الحدس والتكهن .. ان الأمر يجب أن يتعدى هذا بكثير . ان الأمر يتطلب القيام بكثير من البحوث والدراسات طبقا لما تقتضيه القواعد العــلمية للادارة والتى ترشد الذين يفكرون فى اقامة التعاونيات الى أفضــل الوسائل التى يجب عليهم اتباعها اذا ما أرادوا لجمعيتهم النجاح والتقدم .

ومن القواعد التى يجب أن ترسخ فى الأذهــان أنه يجب أن لا تتخذ اجراءات السير فى تنفيذ الجمعية الا بعد أن يتأكد المؤسسون أن

هناك حاجة اقتصادية لاقامة الجمعية ، والأفضل أن يقـدم المؤسسون بيانات عن مدى امكان توفير رأس المال للجمعية ، وأنواع السلع التى تتعامل فيها ، ومصادر شرائها كما يجب أن يقوم المؤسسون بيانات عن المنشآت المنافسة للجمعية واتجاهات جمهور المستهلكين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ، ومدى توافر الكفايات الفنية والادارية فى المنطقة ، الى غير ذلك من البيانات التى تعين على اقامة الجمعية على أسس علمية سـليمة .

وفى ايجاز نعتقد أنه ينبغى على من يقع على عاتقهم مسئولية اقامة الجمعيات أن يقوموا بالبحوث والدراسات التى تتعلق بتكوينها وفقـا للخطوات الآتية :

أولا : مولد الفكرة والدراسات التمهيدية .

ثانيا : تحديد رقم الأعمـال .

ثالثا : اختيار الموقع المناسب .

رابعا : تصميم البناء بما يتناسب مع نمو النشاط آخذين فى الاعتبار احتمالات التوسع .

خامسا: وضع السياسات .

سادسا : تقدير المال اللازم وتدبيره .

سابعا : تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها .

ثامنا : اختيار الشكل القانونى فى اطار البنيان التعاونى القائم .

تاسعا : اختيار وقت انشاء الجمعية .

عاشرا : اجراءات التنفيذ وفقـا لمتطلبات التشريعات التعاونية ، وغيرها من التشريعات التى تنظم المعاملات فى الأسواق .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نورد فيما يلى ما أوضحناه فى أحد مؤلفاتنا (*) من أنه ينبغى على العاملين على انشاء جمعية تعاونية مستقلة أن يعملوا حتى قبل أن يبحثوا النظام الداخلى على تجميع أفكارهم عن خطتهم وعن الطرق التى يمكنهم بها تنفيذها وذلك :

(أ) بأن يحددوا الغرض الخاص من المنشأة التعاونية التى يعتزمون انشاءها وأن يتأكدوا أنها مطابقة تماما للحاجة الحقيقية لجميع من سيكونون أعضاء فيها .. تلك الحاجة التى يمكن اشباعها بالوسائل الجماعية أكثر مما يمكن بالوسائل الفردية ، وأن يجمعوا كل ما هنالك من مادة عن المسألة التى بين أيديهم .

(ب) أن يعرضوا هذه المادة التى تستند بالدرجة الأولى الى الحقائق على الأعضاء ليفحصوها ويبدوا رأيهم فيها ، وأن يردوا النتائج الى أسبابها ، وأن يضعوا بالاشتراك معا الطرق التى يمكن بواسطتها معالجة هذه الأسباب ، وأن يقيسوا ما قد يكون لهذه الطرق من أثر فعال ، وأن يدركوا أية عقبات قد تعترض تطبيقها .

(جـ) أن ينتهوا الى قرار جماعى خاص بالعمل الذى سينفذونه من حيث نوعه وشكله .

وأثناء تجميع هذه الأفكار يفحص المشروع فحصا تفصيليا دقيقا من حيث موقع المشروع ومكانه وتقدير مصروفاته الأولية (للأرض والمبانى والمعدات والسلع التى ستكون بالمخزن وتكاليف التشغيل .. الخ) وتقدير الحد الأدنى لعدد الأعضاء وعدد من يحتمل أن يكونوا أعضاء وقيمة السهم وتقدير الايرادات العمومية .

(*) يرجع الى كتابنا أصول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات ــ الناشر مكتبة عين شمس .

ومن المهم أن يكون عدد أفراد مجموعات المناقشة صغيرا ، وأن يظل كذلك (بين ستة وعشرة أعضاء) •• وأن يسير عملها بدون أية اجراءات شكلية ، وفى جو ودى •• وينبغى على المجموعة أن تعين أحد أعضائها رئيسا للاجتماعات كلها أو لكل اجتماع لحفظ النظام أثناء المناقشة •

فاذا تم ذلك يكون قد اكتمل جانب كبير مما هو مطلوب لانشاء منظمة تعاونية ، مؤكدين أهمية اتباع وسيلة تبادل الخبرة وحسن الادراك العملى ، وهى التى تتيح لكل فرد أن يدلى بمقترحاته مهما كانت محدودة ، وأن يرى الجميع منصتين اليه عندما يحاول شرح الصعاب التى يلاقيها ، والتى قد يمكنه حلها ، ويعبر عما يساوره من شكوك فى عبارات من عنده ووجهة نظره فى التغلب عليها ، حينئذ يبرز خط سير جديد مشترك فى التفكير يكون مقدمة للعمل التعاونى وتتكون روابط شخصية من نوع جديد بين من هم مشتركون فى المجموعة •

ان المهمة التعليمية التى يجب أن تتم بين صفوف الأعضاء هى أولا وقبل كل شىء ان تبقى فى نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم أنشئت لتلبية حاجاتهم •• بل هى أكثر من ذلك •• أنها نشاط يخصهم وتتوقف كفايتها ورخاؤها عليهم •• ولابد أن تبث فيهم المعرفة والحوافز والمقدرة التى تخلق منهم تعاونيين حقيقيين تشبعت نفوسهم بارادة قوية لمعاونة المشروع المشترك ، لا لأنهم مدركون لمصالحهم الجماعية فحسب •• بل وللروابط الخلقية والمسئوليات الجماعية التى قبلوها بحريتهم أيضا ، وهى التى تربطهم بزملائهم الأعضاء •

وأخيرا ••• يجب أن يجعلهم التعليم يحسون أنهم ليسوا أعضاء فى جمعية تعاونية فحسب •• بل وأعضاء فى حركة •• لا تمثل مجرد

نظام تجارى فحسب .. بل حركة أفكار ووعى جديد وتنظيم حديث للعلاقات الانسانية .

الأسلوب الأمثل للتعيين :

مما لا شك فيه ، أن الأسلوب الأمثل للتعيين فى مختلف الوظائف(*) فى عصر الادارة بالأهداف والنتائج ، يتطلب ضرورة تحليـل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات التعاونية ، ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة اليها ، والجمعيات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنيـة التى تقـوم بالبحـوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليـلات التى تتطلب توافر البيانات اللازمة ، كاسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجـر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس اذا كان ضروريا ، ودرجة التعليم ، والصفات الخاصـة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخـرى .

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمـال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ ــ تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل .

٢ ــ كسب تعاون العمال والمشرفين .

(*) لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع الى :
PERSONNEL : Human Resource Management a Diagnostic Approach. By : George T. Milkovich and William F. Glueck 1985; Published by Business Publications, Inc Plano, Texas, 75075.

٣ ـ سهولة اقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ ـ خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن الجمعيات من تقدير مختلف الوظائف وتقسيمها الى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العلمية والعملية المناسبة التى يفضلها المختصون ، ومن أهمها ما يلى :

ـ طريقة التقدير بمرتبة الوظيفة .

ـ طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها .

ـ طريقة التقدير بالنقط .

ـ طريقة التقدير بالعوامل المقارنة .

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما ، الا أنه يعاب عليهما عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان الى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساسا للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أساس التقدير ينحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقية الوظائف .

لذلك أفضل اذا ما استخدمت الجمعية احدى الطريقتين(*) الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها فى الجمعيات المنافسة ، مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى اجراءات التقدير طبقا للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة ، يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة ، وبذلك تستطيع الادارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على الجمعيات اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق .

ان المستويات المسئولة فى مجتمعنا العربى المعاصر تبذل الآن أقصى الطاقات للتنمية الاقتصادية ، ومن بين الجهود المبذولة وضع سياسة عادلة للأجور ، تستهدف ضمان مستوى لائق لمعيشة أصحاب الأجور أنفسهم ، وتمكينهم من الحصول على نصيب عادل من الدخل القومى ، ومن أجل ذلك نجد الدراسات تقوم من أجل ايجاد المستوى والهيكل المناسبين للأجور ، والكفيلين فى نفس الوقت بالتعجيل بتحقيق التنمية الاقتصادية .

(*) تكلمنا بمزيد من التفصيل فى هذا الموضوع عند حديثنا عن التنظيم كاطار عام للادارة حيث أن تحليل الوظائف والأعمال يعتبر عنصر من عناصر العملية التنظيمية .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن مصر ترسم سياسة الأجور على أساس عدم ترك تحديد الأجور للتفاعل بين عرض العمل والطلب عليه ، وترى وجوب التدخل لتوجيه الأجور الوجهة التى تحقق أغراضا اجتماعية واقتصادية • ومن أجل ذلك تعمد الدولة الى استنباط القواعد الرشيدة لتحديد الأجور مستوحية فى ذلك مبادىء العدالة الاجتماعية وصالح الاقتصاد القومى عامة ، ومن شأن هذه القواعد أن تحقق توزيعا أفضل للقوى العاملة على كافة الوحدات فى الدولة بما فى ذلك الجمعيات التعاونية ، وهى التى تضمن توجيه تلك القوى نحو فروع النشاط الاقتصادى ذات الأولوية من وجهة نظر الخطة الاقتصادية ، وهى التى تخلق حوافز العمل والانتاج بحيث تحقق أعلا كفاية انتاجية للعمل ، ولعل هذا هو السبب فيما توليه مصر فى مؤتمراتها القومية من عناية بالجمعيات التعاونية ومن بين مظاهر هذه العناية والرعاية تدعيم الجهود التى يمكن من خلالها انشاء كليات ومعاهد تعاونية تتمكن من تخريج جيل قوى قادر من الاداريين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، يتمكن من التصدى لمآخذ التطبيق ، ويقترح الحلول العلمية المناسبة لمعالجتها ، فى ضوء ما تسير عليه الدراسات التعاونية من ربط العلم بخدمة المجتمع تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من الانتكاس •

مجلس الادارة والادارة التنفيذية :

لتوضيح طبيعة العلاقة بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية ، يتعين علينا أولا أن نتعرف على اختصاصات مجلس الادارة حيث أن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الادارة هى ادارة الجمعية بقصد

تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لانهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص اختصاصات مجلس الادارة فيما يأتى :

أولا : تحديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى التى يراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، واتخاذ ما يمكن اتخاذه من وسائل لمواجهة احتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها .

ثانيا : وضع خطة سليمة للتنظيم وعلاقات العمل تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقيق الأهداف التى تتطلع اليها .

ثالثا : وضع ذوى الكفايات فى الأماكن المناسبة الرئيسية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان الى سلامة الجهود التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية .

رابعا : اتباع رسائل فعالة لأنظمة الضبط الداخلى والرقابة تخول الادارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية .

توجيه هام :

ذكرنا أن أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها الى أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون فى تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ثم يأتى بعد ذلك دور الادارة التنفيذية ، وهو وضع هذه

السياسات موضع التنفيذ ، وينبغى أن يستعين أعضاء مجلس الادارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنيــة والادارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية (*) مع أعضاء مجلس الادارة فى ابداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علــم تام بالروح التى صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغــيره فى مختلف المستويات الادارية بالجمعية ، بل أنه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام اذا كانت الجمعية من الجمعيات الكبيرة ذات الأقسام .

رئيس مجلس الادارة والادارة التنفيذية :

يعتبر رئيس مجلس الادارة فى الجمعية التعاونية حلقة اتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمــدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الادارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد الى حد كبير على أن يحسن أعضاء الادارة اختيار المدير الكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة . ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها لاجتذاب الكفايات الادارية والفنية ، واغرائها بالاقبال على العمل فى الجمعية وذلك باعطائها ما تستحق من أجر .

وفى هذا يقول الأستاذين « هاريت بن ، وايثيل مابى فولك » : « قد لا يرحب الكثير من الأعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعــوا

(*) يرى كثير من علماء التعاون اهمية تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ، ويرون أن تقوم الجمعية العمومية باصدار قرار فى هــذا الموضوع ، وأن لا يترك الأمر لمجلس الادارة أو للادارة اذ قــد لا يرغب احدهما او كلاهما فى ذلك .

للمديرين الأجور التى يستحقونها ، فى الوقت الذى نجد فيه كثيرا من المنشآت الخاصة تعمل على اغراء هـؤلاء بالعمل فيهـا ، فتعرض على الأكفاء منهم أجورا أعلى • غير أن هناك حقيقة يجب ألا تدركها المنظمات التعاونية ، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها، وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع لوجوده يفوق كثيرا ما يتقاضاه من أجـر •

لذلك يجب توخى الدقة فى اختيار مدير كفء للجمعية ، وأفضل أن يتم دائما تعيين المدير عقب الاعلان عن حاجة الجمعية الى شغل هذه الوظيفة ، وأن ينضم الى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة لاختيار المدير ، مندوب عن جمعية الجملة ، ومندوب عن الاتحـاد التعاونى الاقليمى أو المركزى ، فقد يكون لما لديهما من خـبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين ، فى ضوء الأصول العلمية للاختيار والتعيين •

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الادارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل كما يجب البعد بهذه السياسة عن كل ما يثير أسـباب الاحتكاك أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون هناك شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير أو أنهم لا يقدمون له المساعـدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه •

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد الى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح بأن تسجل كتابة

ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية حتى يفهم كل ما له وما عليه .

واذا أخذنا فى الاعتبار أن السياسات التى يضعها المجلس يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقا لمقتضيات الظروف، فاذا وفقت الجمعية مثلا الى اختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى اعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الاشراف والتنفيذ . أما اذا كان حديث عهد بهذا العمل أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صورة مطمئنة ، فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات . ولكن يجب فى كل مرة يقع فيها تغيير فى السياسات أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين ويحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين فانه « اذا فقد المدير احترامه لأعضاء المجلس نظر الى ما بينه وبينهم من علاقات على أنها « شر لابد منه »ثم يبدأ فى خلق الوسائل التى تيسر له ادارة الجمعية دون الرجوع اليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أمورا كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه فى صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كاخضاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته فى العمل ، وبذلك يتدخل المجلس فى ادارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير مقصورة على تلقى الأوامر والقيام بتنفيذها ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التى يقع على عاتقها رسم سياسات الجمعية وتنفيذها » .

واذا حلت كل هذه المعانى محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام،

كان المصير المحتم هو الفشل الذريع للجمعية ، وغالبا ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الادارة ، ويوقع أعضاء مجلس الادارة اللوم على المدير مما يدل على انعدام الثقة ، وهذا يفقد بعض الجمعيات مديريها الممتازين ، من حيث أنهم يتركون العمل بها اذا سنحت لهم فرص العمل بعيدا عنها .

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الادارة مسئولية العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل أن هذه تعتبر مهمته الاولى لنجاح الجمعية . ولكى يتمكن رئيس مجلس الادارة من تحقيق ذلك يجب أن يعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الادارة تجاه المدير ، وكذلك شعور المدير تجاه الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر ، وعليه كذلك أن يشجع المدير وأن يتحدث اليه بحرية وصراحة ، فان ذلك يساعده كثيرا على القيام بهذه المهمة ، وهى تحسن العلاقات .

ولعل مما يساعد على ذلك أن يعطي المدير حق حضور اجتماعات مجلس الادارة ، فان هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى الموضوعات التى ستطرح للمناقشة ، فان المجلس قلما يتخذ قرارا فى الموضوعات المهمة التى يعارضها المدير ، ثم أن حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيرا ما تؤدى المناقشات الى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع متضامنين على تحقيقها .

ويحسن أن يراعي دائما عند اعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى الموضوعات التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس .

ويجب فوق ذلك ملاحظة أنه اذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس ، فان للمجلس كذلك حق توجيهه ، فاذا رأى أنه قد قصر فى

موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الارتياح الى ذلك • والمدير الكفء الذى يقدر أعباء وظيفته ، هو الذى يفسح صدره لكل الانتقادات التى توجه اليه فى حضوره ، فان ذلك خير من الكلام الذى يقال عنه خلف الأبواب المغلقة ، فاذا شعر بأن النقد الذى وجه اليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قد يثار من موضوعات بنفس الروح التى صدرت عن المجلس • ويمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على ايجاد حلول جدية بناءة ء يمكن أن تحقق نجاحا كبيرا •

وعلى وجه الاجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ ــ وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها كتابة •

٢ ــ تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء •

٣ ــ المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من موضوعات وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات •

٤ ــ اشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الامكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فانه هو الذى تقع عليه مهمة التنفيذ •

٥ ــ أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائما على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء •

الادارة التنفيذية والعملية الادارية :

ان التنظيمات التعاونية كتنظيمات اجتماعية اقتصادية تحتاج الى حسن تنظيمها وادارتها لكى تحقق أهدافها والتى تتلخص فى تحسين الأوضـاع الاجتماعية والاقتصادية ، من أجل ذلك ينبغى أن تتفهم جميع القوى العاملة فى الجمعية مفهوم العملية الادارية بالقدر الذى يتناسب مع مستواها فى اطار الهيكل التنظيمى والادارى للجمعية .

ويجمع علماء الادارة والمشتغلين والممارسين لها ، أن الادارة ان هى الا قيادة جهود الآخرين ، وأن الادارة فى تولبها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة ... تلتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المسبق لهم ... كما ويتطلب أيضا أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع استعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يتواجد فى المكان المناسب الذى يمكن أن ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يمكنه من تحقيق أقصى طاقته الانتاجية دون تعب أو عنت أو ارهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم ... فاذا كان كل شخص لايقوم بالعمل المناسب ، وفى المكان الملائم ، فان تدفق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجال آخر ، مع العلم بأن الانتاج يتطلب ضرورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكى يتحقق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود حتى يمكن أن تحقق الجماعة الأهداف التى خططت لها ، كما أن الأمر يتطلب أيضا ضرورة التأكد من أن كل فرد يسير فى عمله وفقا لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هو معروف ، فان الأمر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التى نرى فيها الأشخاص اما عن قصد .. أو غير قصد .. نراهم لا يؤدون الأعمـال وفقا للأسـاليب والاجراءات السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها ، فهل نتركهم وشأنهم يسيرون فى أعمالهم وفقا لأهوائهم داخل العمل ؟ ... بالطبع كلا ... ان

الأمر يستلزم الرقابة لا بقصد تصيد الخطأ ... ولكن بقصد التصحيح وحسن انسياب العمل .

هذا في ايجاز وفي يسر ، يوضح متطلبات انسياب العملية الادارية في التنظيمات التعاونية والتي ينبغي أن تتم في اطار المسئوليات الآتية :

- مسئوليات تتعلق باتخاذ القرارات التي توضح التخطيط وبدء العمل .
- مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف .
- مسئوليات تتعلق بتعيين القادة ، وحفز القوى العاملة نحو العمل .
- مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال .
- مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة .
- مسئوليات تتعلق بالفهم الكامل للمبادىء التي تحكم تنظيم وادارة التعاونيات في اطار الشرح المستفيض الذي تتضمنه تقارير الحلف التعاوني الدولي .

واذا كنا نتكلم عن انجاز الأعمال في اطار المسئوليات ، فان هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم الا اذا فوضت بالسلطة Authority والسلطة دائما تقترن بالمسئولية ... والسلطة لا تمارس الا عن طريق اعطاء صاحبها حق وقدرة على الممارسة Right and Power اذ أن سلطة الرئيس مثلا تعطيه حق الاشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل ، ثم تعطيه حق تقدير العمل بعد انجازه ... وله في هذه الحالة أن يقر العمل .. أو يعدله .. أو يلغيه ... وقد يصل الأمر أيضا الى تغيير الشخص الذي يؤدي عمل ما الى عمل آخر اذا كان في ذلك صالح العمل ، اذ أن هذه السلطة التي يمارسها

الرئيس تستهدف بالدرجة الأولى حسن سير العمل وانتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة التى تمارس عملها فى نطاق سلطة الرئيس وتحت اشرافه ، وهكذا ... فان السلطة تقترن بالمسئولية ، أى تقترن بالواجب ، فكل حق يقابله واجب .

والإلتزام والواجب يعنى المسئولية ، والشعور بالمسئولية يتطلب من صاحبها أن يتوافر فيه عنصر الموافقة أو الاستجابة للتعليمات التى تتعلق بواجباته ، والطاعة لها ، هذا فضلا عن الايمان بأن العمل يتم عن طريق الاعتماد على الغير ، الأمر الذى يتحتم معه البعد عن الفردية أو الاستقلال عن الآخرين .

ومن هذا يتضح أنه اذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فان هذا يترتب عليه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات فى أى عمل من الأعمال ، وفى أى وحدة من الوحدات ، أيا كان نوع النشاط الذى تمارسه، فالوحدات المختلفة فى حاجة الى أن تتفهم طبيعة العملية الادارية وعناصرها حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة ..

ويهمنا أن نوضح أننا بعد رجوعنا الى عديد من المراجع فى العلوم الادارية ، سواء التى صدرت فيما مضى أو التى صدرت نتيجة للفكر الادارى المعاصر ، والتطبيق الادارى نتيجة للثورة الادارية المعاصرة أو الادارة بالأهداف والنتائج أن عناصر الوظيفة الادارية تتلخص فى التخطيط التنظيمى Organization Planning ، والتنظيم Organization ، والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل Staffing أى وضع الشخص اللائق فى المكان الذى يتناسب مع ميوله واستعداداته ورغباته، والتوجيه Direction ، والرقابة Control والتنسيق Coordination

وقد يتساءل البعض ... هل العملية الادارية تسير فى تسلسلها وفقا للترتيب الذى أوردناه ؟ ... أم أنه يمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟.. وهل لو حدث ذلك ، فان هذا يعنى اخلالا بالعملية الادارية ؟ ... المنطق العلمى يحتم علينا أن نوضح أن هناك فارقا بين المهمة المطلقة للوظيفة الادارية عند اسهامها بداءة فى انشاء أو تكوين مشروع تعاونى ، أو الاسهام فى القيام بوظيفة الادارة فى مشروع تعاونى قائم فعلا . ففى المرحلة الأولى، حالة الاسهام فى انشاء مشروع تعاونى ، فان الترتيب الذى أوردناه يعتبر الى حد كبير ترتيبا منطقيا ومعقولا فى تسلسل الجهود التى تبذل من أجل تحقيق الوظيفة الادارية على أفضل وجه ممكن . أما فى الحالة الثانية ، وهى حالة الاسهام بالجهد الادارى فى مشروع تعاونى قائم فعلا ، فان الأمر يختلف ، وذلك لأن الذى يتولى الوظيفة الادارية يجد نفسه فى خضم النشاط الادارى المتدفق فى المشروع ، وحينئذ تكون المهمة الأولى فى نظره ... كيف يمكن انتهاج الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة انتاجية للمشروع التعاونى ؟ ... ان الأمر يحتم على من يتولى الوظيفة الادارية القيام بالبحوث والدارسات اللازمة .. وما يستخلصه من نتائج ، هو وحده الذى يكون موضع اعتباره فيما يتخذه من قرارات فقد يبدأ بعنصر التنظيم ... أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة اذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل .. أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والادراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل، وحينئذ يبدأ بالتوجيه ... وهكذا يجد نفسه فى موقف يتطلب منه أن لا يلتزم بالترتيب الذى أوردناه ... وهو فى هذا محق ... فالعبرة باتخاذ الطريق الأفضل والأسرع نحو تحقيق النتائج .

وعلى أى حال ، فانا نوجه نظر المهتمين بالدراسات الادارية الى أن

هناك جدلا بين علماء الادارة فى هذا الموضوع ، الأمر الذى دعى بعض علماء الادارة المعاصرين الى توضيح ذلك ، قائلين : « غالبا ما يشغل بعض الزملاء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الادارية نظريا بأن التخطيط يأتى أولا ... ثم التنظيم ... ثم ملاءمة القوى العاملة ... ثم التوجيه ... ثم الرقابة ثم التنسيق ، ولكن منطقيا فان المشروع يسير وفق خطة رئيسية واحدة وعمليا فان المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال ... فالخطط الرئيسية يتفرع عنها خطط فرعية والخطط القديمة تتطلب تعديلات ... والخطط الجديدة توضع بينما القديمة قائمة ... وعلى هذا الأساس فانه غير عملى الاصرار على توقيت معين لتتابع الوظائف المختلفة .

يتبين لنا مما سبق أن عناصر الوظيفة الادارية ، عناصر متداخلة ، وأن الظروف المحيطة بالعمل هى التى تفرض على المديرين أسلوب العمل، ومن أجل ذلك فانا آثرنا ايضاح ذلك ، حتى يتفهم القارىء هذه المعانى ويأخذها فى اعتباره عند استعراض هذه* العناصر .

كما نوجه النظر الى أن علماء الادارة التعاونيون ينادون بالاهتمام بالنقاط الآتية اذا أردنا أن نحقق التنظيم الجيد للمشروعات التعاونية .

ـ هناك اجماع على أن جميع المشروعات التعاونية عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا فى اطار ما يطلق عليه وحدة الهدف التى ترتبط بتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية .

ـ على المشروعات التعاونية أن تقوم برسم السياسات التى تستعين

(*) لمزيد من المعرفة فى هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع الى كتابنا « العملية الادارية » ، الناشر مكتبة عين شمس .

بها فى ممارسة الوظائف الادارية اذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطا وثيقا بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية ، وهذا بدوره يتطلب الاهتمام باستراتيجية المشروع التعاونى التى تهتم بوضع الخطط فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها الآخرون ... وأن هذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجية قد يكون من شأنها اجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

ـ التنظيم كعملية ادارية متداخلة مع عناصر الوظيفة الادارية الأخرى ، وهى التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، ويتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، اذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والادارة يعتبرون أن لفظ « الادارة » يحمل نفس معنى « قيادة » ومن هذا المنطق ينبغى توافر « وحدة القيادة » فى مختلف مستويات التنظيم التعاونى .

ـ تحديد الشكل القانونى للتنظيم التعاونى فى اطار البنيان التعاونى .

ـ تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفى والادارى .

ـ انشاء تنظيم تعاونى فعال ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف اجزاءه ، ولا يسمح على قدر الامكان بحدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع التعاونى .

ـ استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع التعاونى .

ونرجو أن نوجه النظر الى أنه ينبغى على الذين يهتمون بموضوع

التطبيق العلمى الادارى أن يتزودوا بفروع العلوم الادارية المختلفة ، وعلى وجه الخصوص العلوم المرتبطة بوظائف المشروع الذى يديرونه* .

كما نرجو أن نوجه النظر الى أن التنظيم التعاونى فى ضوء مبادىء التعاون الدولية التى تحكم تنظيم وادارة التعاونيات يتطلب الاجادة التامة للعلوم التعاونية والعلوم المرتبطة بها وامكانيات التطبيق فى حدود الظروف المحيطة بالعمل ، ولعل الرسم التالى يوضح بعض الجوانب المهمة فى هذا المجال .

الادارة ومبادىء التعاون الدولية :

تهتم الادارة التعاونية الشعبية والادارة المهنية التعاونية المحترفة ، بالعمل على الاحتفاظ باستقلال الحركة التعاونية بازاء الأحزاب السياسية والحكومات . وتصحيح الميول الى المساومات على المبادىء سعيا لمكاسب عملية أو تجارية ، وتوضيح الفروق الأساسية بين التعاونيات الحقيقية والمشروعات الأخرى التى تبدو مقلدة للطرائق التعاونية ، وابراز الضرورة الحيوية لتحديد جهاز الحركة الديمقراطى ونظامها التعليمى ، الا أن هذه المشكلات قد اتخذت أشكالا مختلفة وأولويات أخرى عما كانت عليه منذ خمسين عاما حين كان الموقف أقل تحركا للمهتمين بشئون التعاون والعمل على أن يساير التعاون ركب الثورة العلمية فى مجال الاجتماع والادارة والاقتصاد ، لم يكن دورهم مجرد توضيح المبادىء التى انحدرت الينا من أيام حركة الرواد بل اعادة تأكيدها ، وكان الحلف التعاونى الدولى فيما مضى أصغر حجما فيما يتعلق بالعضوية الكلية وكان يعتمد بصفة خاصة على عون الحركات التعاونية الاستهلاكية فى أوروبا .

(*) رجاء التكرم بالرجوع الى كتاب « أصول الادارة العلمية » للأستاذ الدكتور/كمال حمدى أبو الخير — الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨١ .

وأدت الحركة التعاونية أثناء الحرب العالمية الثانية دورا هاما فى الحياة الاقتصادية لكثير من الأقطار ، وبعد انتهاء الحرب بدأ العمل فى اعادة الأعمار قوميا ودوليا ، وأعيد تنظيم امكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى جميع الأقطار بصرف النظر عن أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية •

وحدثت أيضا تغيرات هامة فى العلوم التطبيقية خاصة فى الادارة • وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولا مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات ، وتعدى ذلك الى الاسهام فى تحقيق الرخاء للمشتركين فيها داخل اطار نظام اقتصادي آخذ فى التوسع ، وسوف يزداد احتياج التعاونيات الى رأس المال الكبير والأيدى العاملة المدربة ، لكن رأس المال لن يسيطر بل سيكسب فائدة عادلة فقط ، ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمى معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادىء غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد فى الماضى بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة النامية كما يهم البلاد المتقدمة لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدى الى اعاقة تقدم الحركة فحسب بل الى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغى أن يعترفوا بأن المشاركة فى السياسة العامة لقطاعات اقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئا لا مهرب منها وأنهم يخطئون اذا أرادوا غير ذلك •

وبزيادة وانتشار الوعى بين التعاونيين بمتطلبات العهد الجديد الذى تمر به الحركة فقد استجابوا على كافة المستويات محلية وقومية ودولية؛ فأدخلت تغييرات هيكلية فى عدد من الحركات القومية تناولت اندماجات •• وتركزات ••• وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات مازالت قيد

الدراسة ... واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلا للبحث وتبادل الآراء فى الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاونى الدولى طوال السنوات الأخيرة .

ويشعر كثير من التعاونيين البارزين وهم ينفذون اجراءات اعادة التنظيم والبناء بالحاجة الشديدة الملحة للعون والارشاد فى مسائل المبادىء والتمييز بين ما هو ضرورى ولا غنى عنه والذى ينبغى أن يبقى مهما كان الثمن ، وبين ما يمكن تعديله أو الاستغناء عنه أو اضافته حسبما تقضى الظروف . وقد أحسوا أيضا بالحاجة الى جعل الأساس العقلى والمعنوى المشترك الذى يمكن أن تتحد عليه كافة مدارس الفكر بفروع الحركة كلها وكذلك التعاونيون من جميع الأمم ، ولذا تأخذ الحركة الفكرية العلمية المنتمية للحركة التعاونية على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى فى اعتبارها أثناء عملها التحولات الهيكلية البنائية الجارية حاليا والمقترحة للمستقبل .

ومما هو جدير بالملاحظة أن الحركة التعاونية الآن حركة عالمية ، وأن الحلف التعاونى الدولى يزداد استقرارا كممثل لها ، وتنمو عضويته (*) من سنة لأخرى وتزداد توازنا وشمولا لجميع ومختلف الجمعيات التعاونية رغم أن المنظمات التعاونية فى كثير من أقطار آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية مازالت غير منضمة اليه ، لكن التعاونيات الاستهلاكية والزراعية لم تزل المسيطرة الى حد كبير . ومن المنتظر استمرار هذا الوضع ، ولو أن من الملاحظ أن عددا متزايدا من الاتحادات فى ميادين الائتمان والاسكان

(*) يلاحظ أن احصائيات الحلف التعاونى الدولى توضح انه يندرج فى عضوية الحلف التعاونى الدولى فى عام ١٩٨٩ ستة وسبعون دولة ، وأن هناك عديد من الدول طلبت العضوية ... ويوجد عددا من الدول العربية أعضاء فى الحلف من بينها مصر والعراق واليمن والصومال والكويت والمغرب ... وأن هناك دولا عربية أخرى قد طالبت للانضمام للحلف وتنظر اللجنة التنفيذية للحلف فى أمر قبول هذه العضوية .

وصيد الأسماك وغير ذلك أخذت تنضم للحلف ، ولا يمكن السماح باستمرار الانقسامات الحادة الموجودة بين التعاونيات من مختلف الأنواع، وأخذت التعاونيات متعددة الأغراض تحل فى البلاد النامية حديثا محل التعاونيات المتخصصة التى هى فى كثير من الأحيان صغيرة الحجم أو غير فعالة .

وأهم من ذلك كله أنه رغم الفروق الظاهرة بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية التى تعمل فى اطارها التعاونيات فان الحلف محتفظ بوحدته وصفته باعتباره المنظمة الدولية التى تكرس جهدها كله لنشر ودعم التعاون .

وينبغى أن يكون واضحا أنه لابد لها من الاعتراف بأن ممارسات التعاونيات تختلف حتما بطرق متعددة ، وأن هناك الكثير من الفروق ، لا طبقا لغرضها ونوعها فحسب بل طبقا للبيئة التى عليها أن تعيش فيها وتعمل من أجل مصالح أعضائها ، لكن لابد من ناحية أخرى أن توجد بالضرورة عناصر مشتركة تستمد منها التشابه والتماثل اللذين يثبتان انتمائها الى الأسرة التعاونية . وقد يكون لهذا الفرع أو ذاك من الحركة التعاونية مبادىء معينة خاصة به وضئيلة الأهمية بالنسبة للفروع الأخرى .

لكن الحلف التعاونى الدولى اهتم بصياغة المبادىء العامة التى يمكن بل يجب أن تلتزم بها التعاونيات بكافة أنواعها فى كافة الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية .

ونظرا لأن التجارب أثبتت أن الصياغة الوجيزة أو المبسطة قد تضلل أكثر مما ترشد ، فقد اختار الحلف التعاونى الدولى عن عمد أن يوضح بالكامل مقاصد فكره فى كل موضوع رغم أن ذلك يجعل

بيانه الذى يتعلق بالمبادىء الدولية التى تحكم تنظيم وادارة التعاونيات أكثر طولا وتحـديدا .

وقد حاول الحلف فى جميع الأوقات أن يجعـل رأى التعاونيين العملى نصب عينيه مؤكدا فى كثير من الأحوال روح المبدأ لا نصه . وفضل أن يضع فى اعتباره الأول أن مختلف نواحى التعـاون تكتسب فى الملابسات المختلفة والظروف التاريخية المختلفة درجات متفاوتة من الأهمية والتركيز ، وان جمـاعات التعاونيين الكثيرة تحـاول كل فى ظروفها وبيئتها الخاصة تحاول معرفة كيفيـة الوصول الى أهـداف الحركة النهائية . وأن المهم ليس الصيغ الكلامية البليغة بل جوهـر هذه الأهـداف .

وعلى أساس هذه الأهداف حدد الحلف التعاونى الدولى تعريفه للمبادىء التعاونية بأنها الممارسات الضرورية والتى لا غنى عنها مطلقـا لتحقيق غرض الحركة التعاونية . وقد وصف هذا الغرض بطرق متعددة فى مختلف مراحل تطور الحركة التاريخية . فقد أعلن رواد روتشديل وبعض سابقيهم من التعاونيين هدفهم على أنه انشاء مجتمعات تعيش بعملها على أرضها ، لكن الحركة لم تتقدم على هذا الخط من التطـور المكثف بل تطورت تطورا متسعا بالانتشار جغرافيا والدخول فى ميادين النشاط الاقتصادى ميدانا بعد ميدان ، وشجع نجاحها هذا الكثيرين على أن يتصوروا هدفها الأعلى النهائى فى تحقيق المجتمع التعـاونى ، لكن بمضى الوقت وفى مرحلة تالية تواضع كثير من التعاونيين وقبلوا هدفا أقل طموحا هو انشاء قطاع تعاونى يكمل قطاعى الاقتصاد العام والخاص ، لكن لا يمارس تأثير عليهما .

وكان العنصر المشترك فى جميع الأوقات أن التعـاون يهدف فى أفضل صورة الى ما يتعدى مجرد تحقيق مصالح الأفراد المنضمين الى

الجمعية التعاونية ، وأن هدفه هو تحقيق تقدم ورفاهة الجنس البشرى عامة ؛ وهذا ما يجعـل الجمعية التعاونية شـيئا يختلف عن المشروع الاقتصادى العادى ويبرر النظر اليها لا من وجهة نظر كفاءتها العمليـة التجارية فحسب بل من وجهة اسهامها فى القيم المعنـوية والاجتماعية التى ترتفع بحياة البشر فوق المستوى المادى والحيوانى المجرد •

ويترتب على وجهة النظر التى أقرها الحلف التعاونى الدولى أنه لا يجـوز التمييز بين المبادىء الضرورية الحتميـة من حيث درجـة مصداقيتها ولذا لم يسبغ الحلف على بعض المبادىء درجة عاليـة من الأولوية تفوق غيرها ، بل على العكس رأى الحلف أنه اذا كان مبدأ يعنى شيئا جوهـريا فيجب أن تتمتع جميعـا بقيمـة متساوية ويجب الالتزام بجميعها على قدم المساواة ، وبكامل المـدى ، وبالطريقة التى تسمح بها الظروف فى أى زمان ومكان ، وهذا الالـتزام لابد منه فى تطبيق المبادىء النظرية التى يجب اعمالها فى الظروف المتنوعة •

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن الحلف التعاونى الدولى عند صياغته للمبادىء التعاونية يتفق تماما مع علماء التعاون الذين يحذرون من ضعف معرفة الأعضاء الشخصية بأصحاب المناصب فى الجمعيـة ، وبالمرشحين لها ، مثل هذا الموقف يجعل العلاقة بين الأعضاء والادارة غير شخصية وغير مباشرة ، وفى نفس الوقت يتزايد مدى أعمـال الجمعية ومجالهـا وتعقيدها حتى يغلب قدرة العضو العـادى على متابعتها بل يتحدى أيضا قدرات المندوبين المنتخبين على ذلك •

وليس الميل الى التطور باستمرار نحو انشاء وحدات تشغيل أكبر حجما وأوثق تكاملا صفة ينفرد بها العالم الاقتصادى بل هو كامن أيضا فى الشكل التعاونى ، •• وعلى الحركة التعاونية أن تحـاول مجاراته

يتطور مماثل فى أجهزتها الديمقراطية وايجاد توازن حكيم عن طـريق اللامركزية ليعادل المركزية • وكلما أسندت أعمال التعاونيات الأساسية الى محترفين ذوى خبرة ومران • وكلما زاد المجال أمام النخبة الادارية فى اتخـاذ القرارات فى مركز نظـامهم الادارى كلما زادت أهمية دعـم الأسس المحلية للجمعيات وتقوية تأثيرها على أذهان الأعضاء ، وتحتـاج الجمعيات من أجل احداث التوازن ازاء الميل الطبيعى لأصحاب المناصب والموظفين نحو البيروقراطية أن تجعل مندوبى الأعضاء على قدرة كافية للنهوض بمسئولياتهم فى كفاءة وفاعلية بوصفهم حماة مصالح الأعضاء والناطقين باسمهم والمعبرين عن رغباتهم •

ولهذا الغرض يجب أن تلم هيئة الأعضاء الماما تاما بشئون الجمعية . رأعمالها ولا تشـمل مهمة هذه اللجنـة اقتراح الطرائق المـؤدية الى تنظيم الأجهزة أو البناء التنظيمى • ويحتاج كل ذلك الى تنسيق مع الظروف التى تتميز من قطر الى آخر لكنها تفشـل فى مهمتها اذا هى لم توجه العناية الى خطورة المسـائل الرئيسية المتعلقة بالحفـاظ على ديمقراطية الحركة التعاونية فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، وكلها مسائل شديدة الأهمية وذات صفة عاجلة لأن الديمقراطية هنا أمر حيوى وضرورى ، وفى الأيام التى تصبح فيها السوابق غـير ذات تأثير ولا يعتمد عليها تظهر الحاجة الى دوام الاختبار والتجربة • وتذكر فى هذا الصدد الجهود التى تبذل فى عدد من الأقطار لتحسين نوعيـة ومؤهلات أصحاب المناصب المنتخبين ومحاولات تثقيف أعضاء لجان الادارة وتفويض الأعضاء فى شئون جهاتهم المحلية حتى فى أمور مثـل تعيين وفصل المديرين ، وغيرها حيث المصالح المحلية ذات أهمية كبرى•

اننا نرجو أن نوجه النظر الى أنه منذ أوائل الستينات قد تزايدت دفعـة التركز الرأسمالى وذلك عن طريق الاندمـاج الأفقى ، أى أن

الشركات الكبرى فى فروع الانتاج المختلفة أخذت فى ابتلاع الشركات الأصغر المنتجة لنفس نوعية السلع ، كما انتشرت ظاهرة اندماج الشركات الكبرى مع بعضها البعض حتى أن مثل هذه الاندماجات الأخيرة قد شكلت حوالى ٨٤٪ من جميع صور الاندماجات التى وقعت سنة ١٩٦٨ فى الولايات المتحدة الأمريكية ـ لقد أدت حركات الاندماج هذه الى ظهور تنظيم آخر يعرف باسم احتكارات القلة حيث تهيمن قلة من الشركات الضخمة (ومعظمها شركات متعددة الجنسية يمتد نشاطها الى العديد من أنحاء العالم) على نشاط السوق بأكمله، وفى مثل هذا النوع من الأسواق لا تعبأ الشركات كثيرا بمحاولة تثبيت أسعارها فى حالات الكساد وانخفاض الطلب الفعلى فهى الآن المسيطرة على السوق ، وبما أن هذه الشركات ترسم سياستها بهدف تحقيق أهداف فرعية معينة فهى تستطيع المحافظة على أرباحها بل زيادتها عن طريق تخفيض حجم الانتاج ورفع الأسعار بدلا من تثبيت السعر والمحافظة على نفس الكم من المنتجات ، واتباع مثل هذه السياسة الأخيرة يحقق لها كثيرا من أهدافها فبتقليل حجم الانتاج ، تقل العمالة المستخدمة التى أصبحت تطالب بمزيد من الأجور فى ظل التضخم بينما تحافظ على أرباحها مع تخفيض مخصصات الأجور والقاء المسئولية على عاهل الحكومة التى تتعهد باعانة المتعطلين وذلك طبعا من حصيلة الضرائب التى كان قد دفعها نفس هؤلاء العمال سابقا، ومن هنا بذرت بذور الركود التضخمى الذى باتت معالمه واضحة اليوم.

من أجل ذلك فان عالمنا المعاصر سيحكم على التعاون بقدر مساهمته فى رفع مستوى الرفاهة البشرية بأسرع ما يمكن ، وتنشد البشرية بأسرها تحولا من نظام يسيطر عليه رأس المال الى نظام يؤسس على الكرامة والمساواة ، فاذا تمسكت الحركة التعاونية بمبادئها وتسلحت

بالشجاعة والاقتناع الراسخ استطاعت أن تثبت عمليا امكانية قيام مجتمع عالمى لا يكون فيه الانسان عبدا للقوى الاقتصادية بل سيدا لها • ورسالتها أن تعلم الأفراد العاديين بالبيان العملى كيف أن مبادئها التى تعبر عن علاقات الجوار والاخوة فى التعاونيات يمكنها أيضا أن تؤثر على العلاقات المتبادلة بين الأمم •

فاذا أرادت الحركة التعاونية أن تتبوأ مكانتها اللائقة بها سواء فى كل قطر من الأقطار العربية ، ثم تتعاون الحركات التعاونية مع بعضها تطبيقا لمبدأ تعاون التعاونيات على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى ، ومما لاشك فيه أن التكتلات العربيـة الاقليمية ستسهم اسهاما كبيرا بأن تكون للحركة التعاونيـة العربية شأن فى حركة التعاون الدولية لذلك يجب على المؤسسات التعاونية أن تساعد كل منها الأخرى مساعدة مطلقة وبلا تحفظ • بحيث تعمل المؤسسات كأعضاء فى جهـد مشـترك موحد لتحقيق أهداف ومثل الحركة ككل ، وهى أهداف لا تقل عن الوصول الى مرحلة ينتهى فيها وجود الصراع والاحتكار والكسب غير المشروع : ويكاد يستحيل قيام المجتمع العمالى المثالى على النمط الذى توخاه رواد روتشديل ، ولا الكومنولث التعاونى الذى ينشده كثير من التعاونيين بغير جهـود موحدة ودائبـة من جانب جميع التعـاونيين والمؤسسات التعاونية كبيرها وصغيرها سواء منها القومية أو الدولية •

وعلى التعاونيين فى جميع أنحاء العالم أن يقدروا تقديرا عميقـا أن أهم أهداف الحركة التعاونية هـو مساندة ودعـم حقوق الشعب الاجتماعية والاقتصادية • وأن السعى الى هذا الهدف وتحقيقه يحتاج الى جهود نشطة ومنسقة من أجل تحقيق السلام العالمى •

وأخيرا أرجو أن أوجه النظـر مرة أخرى الى أنه من أجل مواجهة التكتلات الاقتصادية الكبرى ، فان الحلف التعاونى الدولى قد أضاف

مبدأ جديدا ينبغى على التعاونيات أن تأخذ به ، وهو « مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلى والقومى والدولى » .

كما يسعدنى أن أوجه النظر الى الأهمية القصوى لقراءة تقرير لجنة الحلف التعاونى الدولى عن مبادىء التعاون الدولية ، حيث أنها قررت أن هذه التفصيلات جزء لا يتجزأ من هذه المبادىء ؛ وهذه المبادىء تتلخص وفق قرارات مؤتمر الحلف التعاونى الدولى الثالث والعشرين المنعقد بفيينا من ٥ — ٨ سبتمبر ١٩٦٦ فى المبادىء التالية حيث يقول (*) : « يرحب مؤتمر الحلف التعاونى الدولى الثالث والعشرين بتقرير لجنة المبادىء التعاونية بوصفه محققا لما يتطلبه قرار المؤتمر الثانى والعشرين » . ويقول المؤتمر أنه بينما قد يكون هناك اختلافات فى الرأى حول الدرجة أو التركيز ، فان التقرير يعد بيانا ذا دلالة للمبادىء التعاونية فى وضعها الحديث .

ويوافق المؤتمر على التوصيات والنتائج التى قدمتها لجنة المبادىء كالتالى :

١ — يجب أن تكون عضوية الجمعية التعاونية اختيارية ومتاحة بغير قيود مصطنعة أو أى تمييز اجتماعى أو سياسى أو عنصرى أو دينى لكل الأشخاص الذين يمكنهم استخدام خدماتها والراغبين فى قبول مسئوليات العضوية .

٢ — الجمعيات التعاونية منظمات ديموقراطية ، ويجب أن تدار شئونها

(*) لقراءة **تفصيلات تقرير اللجنة الدولية** ، نرجو التكرم بالرجوع الى كتابنا الخامس من سلسلة رواد التعاون بعنوان « فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية » الصفحات ٣٢٧ — ٤٢٦ .

Report of the I.C.A. Commission on Cooperative Principles
Published by : International Co-operative Alliance, 1966.

بمعرفة أشخاص منتخبين أو معينين بطريقه يتفق عليها الأعضاء على أن يكونوا مسئولين أمامهم ، ويجب أن يتمتع أعضاء الجمعيات الأساسية بحقوق تصويت متساوية (لكل عضو صوت واحد) والمشاركة فى القرارات التى تمس جمعياتهم ، وفى غير الجمعيات الأساسية يجب أن تسير الادارة على أساس ديموقراطى بشكل مناسب .

٣ ـ لا يصرف لرأس المال المساهم سوى معدل فائدة محدود جدا هذا اذا صرف على الاطلاق .

٤ ـ الفائض أو الوفر ـ ان وجد ـ الناشىء عن عمليات الجمعية يستحق لأعضاء الجمعية ويجب توزيعه بطريقة تمنع العضو أن يكسب على حساب الآخرين ويمكن تحقيق ذلك بقرار من الأعضاء كالآتى :

(أ) بالتخصيص من أجل تنمية أعمال الجمعية التعاونية .

(ب) بتقديم خدمات مشتركة .

(جـ) بالتوزيع بين الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع الجمعية .

٥ ـ يجب على كل الجمعيات التعاونية أن تتخذ ترتيبات لتثقيف أعضائها وأصحاب المناصب فيها وموظفيها والجمهور العام فى مبادىء التعاون وفنياته اقتصاديا وديموقراطيا .

٦ ـ على جميع المنظمات التعاونية أن تتعاون بنشاط وبكل طريقة عملية مع التعاونيات الأخرى على المستويات المحلية والقومية والدولية من أجل خدمة مصالح أعضائها ومجتمعاتها على أحسن وجه .

الادارة والقيم الأساسية للتعاون :

من الحقائق التى يشهدها مجتمعنا الدولى المعاصر تلك الأزمات المالية التى تعانى منها الدول الكبرى والصغرى على السواء وبالتالى المنظمات والهيئات الدولية وعلى رأسها الأمم المتحدة ووكالاتها وكذلك الحلف التعاونى الدولى ، غير أن هناك اتجاها واضحا فيما يتعلق برسالة الحلف التعاونى الدولى وأهدافه حيث أنه اتخذ من القرارات التى يمكن من خلالها التغلب على مشكلاته المالية .

وأدى هذا فى رأى كثير من علماء التعاون ورأينا الى التضحية ببعض القيم والأهداف التعاونية ، وقد انتهزت فرصة عرض موضوع القيم الأساسية للحركة التعاونية الدولية وهو الموضوع الذى تقرر أن يناقشه المؤتمر العام للحلف التعاونى الدولى فى استكهولم فى يوليو عام ١٩٨٨ ، لقد انتهزت هذه الفرصة لكى أوضح وجهة نظرى ووجهة نظر الكثير من وفود الدول النامية التى طلبت منى أن أناقش هذا الموضوع باستفاضة .

وفيما يلى نص جزءا (*) من الخطاب الذى ألقيته على اللجنة المركزية للحلف فى بودابست عام ١٩٨٧ .

السيد الرئيس .

السادة الأعزاء الزملاء التعاونيون ..

لعلها مناسبة سعيدة أن نؤكد فيها حسن اختيار اللجنة المركزية المنعقدة هنا فى بودابست بالمجر للموضوعات التى ستناقش العام القادم للمؤتمر العام للحلف التعاونى

(*) ألقى هذا البحث باللغة الانجليزية امام اللجنة المركزية للحلف فى اكتوبر ١٩٨٧ .

الدولى ، ولعلها صدفة حسنة أيها الأصدقاء التعاونيون أن يكون رئيس الحلف التعاونى الصديق ماركوس هو أيضا من السويد ومن أبرز قادتها التعاونيين حيث اختارت اللجنة المركزية موضوعا من أهم الموضوعات التى سيتناولها المؤتمر العام فى اجتماعه القادم وهو موضوع يتناول القيم التعاونية ••• وهناك حقيقة يعترف بها عالمنا المعاصر سواء فى ذلك الدول المتقدمة ••• أو الدول النامية •• أو الدول الحديثة النمو ••• وهى أن السويد احدى الدول التى نضعها جميعا فى منزلة عالية لما تبذله من جهود من أجل الأخذ بالدول النامية قدما نحو تحقيق أهدافها فى تحسين أوضاعها الاجتماعية والاقتصادية فى اطار من الممارسة الديمقراطية التى تعتبر الأساس المتين لاعداد المواطنين بصفة عامة والتعاونيين بصفة خاصة للمشاركة فى عملية البناء من أجل حياة أفضل •

غير أننى استأذن صديقى الذى أعتز بصداقته لفترة طويلة أن أقول له اننى استمعت بكل التقدير والاحترام لعرضه فيما يتعلق بالجوانب التى سيتناولها كرئيس للحلف التعاونى ، وفيما يتعلق بهذا الموضوع الهام وهو بعنوان « القيم الأساسية للحركة التعاونية » •••

وكما ذكرت أيها الأخوة التعاونيون فان الموضوع هام ••• بل انه موضوع نحن فى أشد الحاجة لأن نتناوله بشىء من التفصيل فى كافة الجوانب التى تتعلق بحركة تعاونية سليمة تحقق أهداف الحلف التعاونى الدولى منذ انشائه •• عام ١٨٩٥ والذى نعتز نحن جميعا بانتمائنا اليه

حيث انه أقدم الهيئات الدولية الشعبية فى مجتمعنا الدولى المعاصر •

أيها الأخوة التعاونيون :

انى أعرف مستر ماركوس منـذ فترة طويلة ••• وأعرف أنه رجل صادق مع نفسه ••• وصادق مع الحلف بدليل انه قاد الحلف فى أصعب الفترات وأحرجها ••• واستطاع لأول مرة منذ فترة طويلة أن يحقق نوعـا من التوازن فى ميزانيته فنحن جميعا نعرف المشكلات المالية التى يعانيها الحلف وكيف بذل الجهد للتغلب تدريجيا على هذه الصعاب وأعرف فى مستر ماركوس أيضا انه ديمقراطى أصيل كشفت الكثير من المواقف عن ديمقراطيته ••• ومن هذا المعنى استأذنه فى أن أقول ان العرض الذى تفضل به علينا فيما يتعلق بمنهجه لعرض الموضوع قد استوقفنى وأثار فى نفسى بعض الأفكار ••• من منطـق اننى باحث فى تاريخ التعاون وفلسفته •• ونظمه •• وتطبيقاته ••• وقد استوقفنى حقا وصدقا أن الصـديق العزيز مسـتر ماركوس رئيس الحلف وهو يتكلم عن القيم الأسـاسية للحركة التعاونية ••• أقول انه قد اسـتوقفنى انه ركز كثيرا على الجانب الاقتصادى ••• واعتبر هذا الجانب أهم الجوانب التى ينبغى أن تهتم بها الحركات التعاونية على الصـعيد المحلى والاقليمى والدولى من أجل ايجاد صرح تعاونى اقتصادى كبير يمكن أن تكون له قوة تأثيرية فى اجتماعنا من أجل ايجاد صرح تعاونى اقتصادى ، ولا شك اننى معه تماما فى أهمية الاهتمام بهذا الجانب وتوضيح

المعالم التى يمكن عن طريقها أن نصل الى تحقيق الأهداف الاقتصادية ..

غير أننى استأذن سيادته بأن الجانب الاقتصادى ليس كل شيء ... وأن هناك جوانب أخرى قد تكون أكثر الحاحا تؤدى الى تحقيق الأهداف الاقتصادية ... هذا الجانب هو الجانب الانسانى ... واننى أقول هذا لأن جميع المؤرخين للحركة التعاونية أجمعوا على أن الخطوات التى اتخذها رواد التعاون الأوائل اهتمت بالدرجة الأولى بالانسان وتعليمه .. وتدريبه ... وتمرس مفهوم التعاون بما يحتويه هذا المفهوم من قيم المحبة والاخوة والتعامل النظيف بعيدا عن الغش وأن يكسب أحدهم على حساب الآخرين .. الخ بحيث يمكن القول أن القانون النظامى الذى وضعه رواد روتشديل والأسلوب التطبيقى الـذى سار عليه هؤلاء الرواد جعل الجميع يؤكدون ان اعلان الجهود التعاونية كان بمثابة اعلان لحقوق الانسان ... كان ذلك قبل اعلان الأمم المتحدة لحقوق الانسان ... فحركة الرواد الأوائل أكدت على المفهوم الحقيقى للمساواة وقيمة العمل ... وأنه لا يمكن تحقيق عمل على مستوى جيد الا اذا ارتبط بجانبين هامين .. الجانب العقائدى الذى يؤكد روح المحبة والأخوة والسلام وأنه لا يحق لأحدهم أن يكسب على حساب الآخرين ... وأن الفرد فى خدمة المجموع ... والمجموع فى خدمة الفرد ... وأن رأس المال خادم يتقاضى أجر خدمته ... وهذه النقطة بالذات هى التى جعلتنى أطلب الكلمة لكى أناقش فى حوار فكرى وفى صراحة صديقى العزيز مستر ماركوس فى الخطوط العريضة

التى وضعها للبحث الذى يقوم به ويعرض باذن الله على المؤتمر القادم فى استكهولم وهى عاصمة الدولة التى ينتمى اليها رئيس الحلف ..

انى أرجوك يا مستر ماركوس أن تفرد فى بحثك العام القادم باذن الله الأهمية القصوى للاهتمام بالجانب الاجتماعى بصفة عامة والجانب الانسانى بصفة خاصة ... خاصة وأن جميع الباحثين فى التعاون فى جميع انحاء العالم قد أكدوا على أهمية الشعار المعروف « أعدوا التعاونيين قبل انشاء الجمعيات التعاونية ... » أعدوهم بالأسلوب الذى يحقق ولاءهم وانتماءهم للحركة التعاونية والتى أساسها القيم الانسانية التى تجعلهم يعملون معا بروح الأخوة والعطاء ففى زمن الرواد الأوائل كان الذى لديه العلم يبذل الجهد من أجل ان يعطى العلم للمحرومين .. العلم الذى يغرس العقيدة وينمى مهارات وقدرات الأعضاء وامكانياتهم .. وبذلك يصبحون منتجين ... وهكذا تتحقق التنمية الاقتصادية دون اهدار للجوانب الاجتماعية والانسانية والتعاونية من أجل تحقيق مجتمع الرفاهية وانتى أرجو التكرم بالرجوع الى قانون الحلف أقدم المنظمات الدولية الشعبية المعاصرة فستجدون أن فى مقدمة واجباته الاهتمام بنشر المفهوم الحقيقى للتعاون والدعوة للسلام والأخوة الانسانية .

الجمعية التعاونية الجديدة المحدودة لرواد روتشديل :

وفى نفس المؤتمر ، وتعبيرا عن القيم الأساسية أعلن الاتحاد التعاونى البريطانى على لسان ممثله فى اللجنة المركزية للحلف الجهود التى يبذلها

من أجل انشاء « الجمعية التعاونية الجديدة المحدودة لرواد روتشديل » حيث أصبح المتجر الأول الأصلى لرواد روتشديل بتودلين مبعث الاهتمام والالهام لآلاف الزوار القادمين من جميع أنحاء العالم منذ أن افتتحه الاتحاد التعاونى •

ولعل من الملاحظ من قراءة كافة المادة العلمية المرتبطة بانشاء هذه الجمعية أن هناك جهدا لتسجيل أبرز القيادات التعاونية فى مجتمعنا الدولى المعاصر من كافة الحركات فى شتى أنحاء العالم سواء فى ذلك الحركات المتقدمة أو النامية فى أى دولة من دول العالم فى القارات الخمس التى يتجمع ممثلوها فى عضوية الحلف التعاونى الدولى ، وأن هؤلاء البارزين سيكتب اسمهم ويوضع فى سجلات الجمعية تخليدا لهم وتمكينا للباحثين من أن يتعرفوا عليهم ويقوموا بدورهم فى البحث والتدقيق لكى يسير تاريخ التعاون فى مساره الذى يسجل فيه التطورات التى حدثت من أجل تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وخدمة الانسانية لجموع المواطنين فى شتى أنحاء العالم •

ولعل هذا الجهد الجديد يعطينا درسا على جانب كبير من الأهمية وهو الوفاء لمن بذلوا جهدا من أجل الحركة التعاونية وأن هؤلاء الذين أنطروا فيما مضى لا ينبغى أن نطوى أسماؤهم ، ولكن ينبغى أن يخلدوا، وأن أول ما ستقوم به الجمعية هو تخليد اسم المعاصرين من قدامى التعاونيين تعبيرا عن القيم الانسانية التى تعتبر من أبرز سمات رواد الحركات التعاونية منذ انشائها حتى الآن •

أن هناك اجماعا عالميا على أن الحركة التعاونية لن تموت ما دامت ضرورية وعادلة ، ونظام التعاون الذى أنشأه رواد روتشديل كان أقل النظم قدرا وأكثرها غموضا وأقلها أملا فى النجاح من أى نظام آخر وضعه البشر ! ••• لكنه لم يمت ••• بل على العكس واصل النمو

وأصبح أكثر انتعاشا من كل النظم التى وضعت لتحسين أحوال عمال انجلترا ، فكيف حقق الرواد ذلك ؟ • ومن أين استمدوا الالهام ؟ • لم يتعلموا فى المدارس لكن كانت لهم عبقرية فى التسلل الى القلوب خاصة قلوب الشرفاء •• وعرفوا كما قرر ذلك رجال الدين وقتئذ أن الفرق كل الفرق فيما اذا كنت تجعل الحق أولا أم ثانيا • فوضعوا الحق أولا ••• والربح ثانيا ••• مؤمنين بأن المبدأ أساس كل ربح شريف ومصـــدره النبيل الوحيد ••• ولم يتلقوا الالهام من حب الربح فقط لأنهم لم يروا هذا الربح مطلقا قبل ذلك وكرهوا المنافسة التى رأوا الآخرين يحققون الربح منها ، وانطلقوا مثل ديوجينيس يبحثون عن الربح الشريف بنور المبدأ فوجدوه فى التعاون • وعلينا أن نواصل السير على منوالهم وسنرى اليوم الذى تمنوا رؤيته حين يسود المبدأ فى هذه الحركة ويتوقف اذلال الأجراء ، ويشارك العامل كالمشترى فى الربح الذى يحققه ، وينتهى شقاء الكثرة ويصبح تحقيق القلة لثروات فاحشة أمرا مستحيلا بفضل القانون التعاونى المحقق للمصلحة المشتركة الذى توحى به النوايا الطيبة وتحكمه المساواة ••

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يبدو للتعاونيين المعاصرين الذين يعرفون كم تدين الحركة فى تطورها ورخائها الحالى للجيل الجديد من المؤيدين ••• قد يبدو للجيل الحاضر أن الجيل السابق يعطى أكثر مما يستحق من الفضل !! •• لكن هذا الجيل السابق هو الذى حركها ورسم الخطوط التى سارت عليها • ويرى المجتمع الدولى أننا اذا لم نكرم هؤلاء الأوائل الذين بدأوا الحركة لكان ذلـــك ظلما عظيما ، واذا لم نعترف بمزايا حلفائهم لكان هذا ضلالا • وقد حدث أن كان هذا الأمر مسألة حقيقية تاريخية وهى أن التعاون انبثق من نظريات اجتماعية شهيرة نشأت فى أوائل القرن التاسع عشر وجاء التعاونيون الشجعان العمليون

فوضعوا النظام موضع التنفيذ ورسموا طريقهم وكيفية عملهم وعملوا من أجل التعاون ووقفوا بجانبه ودافعوا عنه ضد عالم من العداء حتى أخذ الآخرون يتقبلونه بل ويعتنقونه .. وكانوا فى كل ذلك يستلهمون أفكار المنظرين العظام الذين سبقوهم .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن كل رائد من رواد الحركة التعاونية اهتم بنشر المعرفة عن عدالة التعاون على أوسع نطاق لأنه رأى أن العدالة هى روح التعاون ويريدها أن تسود ، وكان يقدر أعظم التقدير الفوائد التى تجنى من المبادىء التعاونية فى المجال المعنوى والأخلاقى أكثر من مجرد الفوائد المالية التى يحققها ، وساعد فى انشاء مجتمعات المنفعة الموحدة أو العالم الخلقى الجديد حيث يعمل كل فرد لمصلحة المجموع وحيث تسود المعرفة ، والوفرة ويختفى الجهل والاحتياج ... ان علماء التعاون فى مجتمعنا الدولى المعاصر جعلوا من هذه الأهداف قضيتهم المشتركة ، بالهدوء والاعتدال والحكم الصائب من جانبهم فى كل تصرفاتهم والمثابرة المستمرة الوقورة كى يجعلوا من الايمان الذى يحس به كل رائد من الرواد بين جوانحه عملا ينبض بالحياة وواقعا ملموسا .

رئيس الحلف وقيم التعاون الأساسية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن السويد تهتم بانسانية الموضوعات التى تناقشها على أرضها ، ومن هذا المنطق كان الموضوع الرئيسى فى مناقشات المؤتمر التاسع والعشرين هو القيم الأساسية التى تستند اليها الحركات التعاونية فى شتى أوجه نشاطها ، وكلفت اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى « مستر لارس ماركوس » رئيس الحلف بكتابة الورقة الرئيسية الخاصة بموضوع القيم الأساسية لكى يناقشها المؤتمر واللجنة المركزية ، وقد قام رئيس الحلف بهذه المهمة وكان من بين الآراء التى أوضحها أنه لا يمكن لأى حركة تعاونية فى العالم أن تعيش

فى مجتمعنا الدولى المعاصر وما يطرأ عليه من متغيرات الا اذا استطاعت هذه الحركات أن تقوم بدورها الاقتصادى على أعلى قدر من الكفاءة بمقاييس العصر الذى نعيش فيه •

غير أنه أيضا كان منصفا حينما قال ان مبادىء التعاون الدولية تستند الى قيم عريقة ضاربة فى تاريخ الحركة التعاونية منذ نشأتها ، وأن هناك الكثير ممن أسهموا بالفكر والرأى والكتابة بحيث يوجد لدينا الآن تراث من الكتابات تعبر خير تعبير عن مجموعة من القيم كان لها دور على جانب كبير من الأهمية فى تعميق مفهوم التعاون وما يحتويه من قيم تسود المجتمعات التى تؤمن بالحركة التعاونية •

وقد كان مستر ماركوس رئيس الحلف منصفا(*) حينما تعرض لتجربة رواد روتشديل وهم النساجون الذين كان يبلغ عددهم وقت ذاك ٢٨ نساجا افتتحوا محلهم فى ٢١ ديسمبر ١٨٤٤ ••• وقال ان الحركة التعاونية فى بحثها عن هوية خاصة بها ما زالت تستند الى فكر هؤلاء الرواد والقيم التى سادت معاملاتهم وتطبيقاتهم حيث أنهم ساروا الى الأمام بطريق النمو الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضى فجاءتهم الثمرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهودا واقعيا ، ويزرع فى أرض خصبة ، ولا يتعجل الحصاد •• أو ينتظر أن يجمع أكثر مما غرس !!! ••

هذا النجاح هو الذى أغرى الكتاب والباحثين الى الرجوع الى القانون النظامى للجمعية ، والى محاضر جلسات مجلس ادارتها ، وغير

(*) يتضح من قراءة البحث الذى قدمه مستر ماركوس انه استجاب للتوجيهات التى قدمها المشاركون فى وضع النقاط الذى ينبغى أن يتضمنها هذا البحث .. ومن بين هذه التوجيهات ما سبق أن عرضناه فى اجتماعات اللجنة المركزية السابقة على انعقاد المؤتمر .

ذلك من سجلاتهم لكي يستنبطوا منها ما أطلقوا عليه مبادىء أو قواعد أو غير ذلك من تسميات مستهدفين من وراء ذلك اضاءة الطريق أمـام التنظيمات التعاونية حتى تسير فى نفس الطريق الذى قاد جمعية روتشديل الى النجاح .

ممثل مصر والقيم الأساسية للتعاون :

من الحقائق التى يعرفها الباحثون والدارسون للتطور التعاونى فى كثير من دول العالم المتقدم أنه استطاع أن يحول كثيرا من الفقراء الى أغنياء ... ومن الحقائق الثابتة أن هناك طائفة لم تكن تملك شيئا ... ولم يدخل فى حسبانها أن ترى النقود طوع يديها والمسـكن الملائم فى متناولها ... هذه الفئة ذاقت وعرفت معنى الادخار واقتناء الأملاك ... وهنا بدأت تبرز معانى غرس مفهوم القيم فى عقول وفى نفوس التعاونيين ذلك أن بعضا من هؤلاء أبطرهم الغنى فهجروا روح الايثار والـولاء والانتماء للجمعيات التى كانت سببا فى أن ينتقلوا من حال الى حال .. الى الدرجة التى أوضحت فيها الدراسات العلمية عند متابعتها وتحليلها لبعض الأشخاص التعاونيين أنهم كانوا من القيادات التى نادت بالاصلاح الاجتماعى والسياسى ... ثم أصبحوا بعد أن انساب الغنى فى أيديهم والترف يرفرف على منازلهم ... أصبحوا لا يهتمون بالاصلاح ، وكما قال بعض المؤرخين عنهم فى ذلك الوقت أن اهتمامهم بالاصلاح لم يكن أكثر من اهتمام حكومة المحافظين بها ! .. ولعل القراء يعلمون أن حكومة المحافظين وقتئذ لم تكن تهتم بالقواعد الشعبية انما تهتم بمصالح الحاكمين والأغنياء المشتركة .

ويرى علماء التعاون أن القاء الضوء على مثل هؤلاء الأشـخاص يعتبر حسنة من حسنات الحركة التعاونية وينادون بأن أمثلة الأنانية التى تحدث دائما فى فترات انتقال الناس من الزمن السىء الى الأحوال الحسنة

لا ينبغى أن يثبط من عزائم التعاونيين ، انما تحفزهم على الحذر والمراقبة فى حسن اختيار القيادات لأنه يوجد دائما فئة من الناس ولدوا فقــراء وتسرى فى دمائهم الأنانية والارتفاع على حساب مصالح الآخرين ! .. مثل هذه الفئة التى يوجد منها فى كل الفئات الأخرى ... عندما ينساب المال فى يديها يتحولون الى سفهاء ، ولا يعرفون حدودا ينتهون اليها ... ومثل هذه الفئة من الناس هم صنيعة الطمع فى المقام الأول .

ويسعدنى أن أشيد بالفهم المتبادل فى الحديث الذى دار بينى وبين مستر لارس ماركوس رئيس الحلف والذى يتقبل عن طيب خاطر الانتقادات العلمية فى مضمون الورقة التى قدمها وقد أوضحت له ما قرره أبرز رواد روتشديل فى كتاباته عند تأسيس جمعية « بريج هاوس » حيث قــال « فحيث لا توجد قاعات أنباء ولا مكتبات ولا أهداف تثقيفية تتصــل بالحانوت التعاونى فلابد أن يذهب أذكياء العمال الى مكان آخر مادامت الجمعية التعاونية لا تفى بحاجاته ، أما الجمعيات الحكيمة التى تقدم قاعات الأنباء فلابد أن تجتذب أولئك الذين يبحثون عن غــذاء للفهم والعقل ، وتجتذب المكتبات وقاعات الأنباء فى روتشديل وأولدهام وبيرى وغيرها من الجمعيات فئة من الأعضاء لا تجتذبها الأرباح النقدية وحدها » .

ومن هذا المعنى ومن مفهوم المعاصرة الذى ينادى به مستر ماركوس رأيت أن أوضح وجهة نظرى المصرية كأحد الذين ينتمون الى علم التعاون ويبحثون فيه فى ضوء الأصالة والمعاصرة وفيما يلى وجهة النظر(*) التى ألقيتها على المؤتمر التعاونى التاسع والعشرين :

(*) ألقيت هذه الكلمة باللغة الانجليزية أمام المؤتمر التاسع والعشرين للحلف التعاونى الدولى الذى عقد باستكهولم عاصمة السويد فى يوليو ١٩٨٨ باعتبار أن الدكتور/كمال حمدى أبو الخير عضوا باللجنة المركزية للحلف .

السيد الرئيس

الأخوة الأعزاء التعاونيون

لا شك أن التقرير الذى تقدم به مستر لارس ماركوس رئيس الحلف التعاونى الدولى للمؤتمر الدولى التاسع والعشرين وموضوعه «القيم الأساسية للتنظيمات التعاونية» لا شك أن هذا التقرير يعتبر تقريرا قيما يتناسب مع ظروف وأوضاع مجتمعنا الدولى المعاصر ، ومما لا شك فيه أيضا أن هذا التقرير يثبت أن رئيس الحلف على دراية واسعة وادراك عميق وصلة وثيقة بالحركة التعاونية وأن ما لديه من معارف وما يتبوؤه من مراكز يعطيانه الحق فى أن نعتبره رائدا من أبرز رواد مجتمعنا المعاصر فى مجال الحركة التعاونية ، ويحق له أن ينطق باسمها ومن هذا المعنى تتقبل بالشكر العميق التقرير الذى تقدم به فيما يتضمنه من شروح مستفيضة تلقى الكثير من الأضواء على فلسفة الحركة التعاونية ومبادئها وقيمها .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن رئيس الحلف فى تقريره قد تناول الكثير من الأمور والتى منها هذه العبارة التى أنقلها بالحرف الواحد حيث قال : « اننى استهدف من هذا التقرير أن أشعل المناقشات بحيث تمتد الى مجالسنا المختلفة لوضع استراتيجية تخطيطية جديدة تتواءم مع متغيرات عصرنا .

السيد الرئيس

الأخوة التعاونيون

لعلنى أكون متفقا معكم حينما تتذكر جميعا ما قررناه

ووافقنا عليه فى مؤتمرات تعاونية سابقة حيث قررنا أنه ليس من المصادفات أن يكون كثيرا من رواد وقادة التعاون البارزين معلمين شعبيين عظاما أيضا ، ذلك لأن الكفاح من أجل اعادة بناء النظام الإقتصادى على أساس من المبادىء التعاونية يتطلب تنظيما وفكرا يختلف عن نظم وأفكار كل من المشروعات الفردية أو الحكومية ، فيتوجه التعاون بصفته شكلا من أشكال المساعدة المتبادلة الى دوافع أخرى غير دوافع الانسان الأنانية أو المتركزة على مراعاة الذات أو الطاعة لسلطة قائمة ، وليس الانضباط الذاتى الجماعى شيئا يوجد تلقائيا أو ينمو بنفسه لكنه يحتاج لكى ينمو وينتشر الى عناية وجهد ، ويحتاج التعاون لمن يمارسونه بحق وفاعلية الى قبول أفكار جديدة ومستويات سلوك جديدة وعادات تفكير جديدة تقوم على القيم العليا للتجمعات التعاونية ، ولذا لا يمكن لأى مؤسسة تعاونية أن تغفل الحاجة الى تعليم وتثقيف أعضائها بالطرق المناسبة حفاظا على مصالحها الخاصة وبقائها ذاته .

لكن التعليم من وجهة النظر التعاونية ومن أجل التعاون ينبغى أن يعرف بمعنى شديد الاتساع بحيث يضم التعليم الأكاديمى بأنواعه الكثيرة ، كما يشمل أيضا ما يتعلمه الناس والطريقة التى يتعلمونه بها ، فكل نوع من الخبرات يضيف الى معلومات الناس وينمى ملكاتهم ومهاراتهم ويوسع نظرتهم ويدربهم على العمل المنسق والفعال مع زملائهم وبحثهم على القيام بمسئولياتهم كرجال ونساء ومواطنين له من وجهة نظر التعاون معنى تعليميا .

فلم يعد التعليم فى عالمنا المعاصر قاصرا على ما يعلم فى المدارس والكليات خلال فترة معينة من حياة الناس ، بل أخذت هذه الفكرة تتضاءل شيئا فشيئا حتى أن فكرة التعليم فى التعاون صارت عملية مستمرة مدى الحياة .

ويحتاج جميع الأشخاص المشتغلين بالتعاون للمشاركة فى عملية التعليم واعادة التعليم هذه .

السيد الرئيس

الاخوة التعاونيون

قد يكون من مواقعى التى أشغلها كعضو فى فريق العمل باللجنة(*) الدولية للاتصالات التعاونية المنبثقة عن الحلف التعاونى الدولى ، وكرئيس تحرير للمجلة المصرية للدراسات التعاونية ، وككاتب لصفحة كاملة فى صحيفة التعاون الأسبوعية التى تصدر فى القاهرة ... قد يكون لهذه المواقع الأثر فى أن أوجه نظر اللجنة المركزية والمؤتمر القومى التاسع والعشرين للحلف الى موضوع على جانب كبير من الأهمية اسهاما فيما أبرزه التقرير القيم الذى كتبه لارس ماركوس رئيس الحلف حيث قرر « انه ليس التعاونيون فقط الذين صاغوا الأيدلوجية التعاونية ... بل ان هناك الكثيرون غيرهم قد شاركوا فى هذه الصياغة » .

ومن هذا المنطلق فاننى أفكر معكم واعتقد أن الوقت

(*) اختير الدكتور/كمال حمدى أبو الخير عضوا باللجنة التنفيذية للاتصالات الدولية بالحلف التعاونى الدولى بالاضافة الى أعضاء من كندا ، وانجلترا وسويسرا ، وروسيا والبرتغال ، وكان هذا الاختيار شرفا نعتز به وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بعرض قضايا العالم الثالث .

قد حان لكى نيسر للرأى العام وجميع الأشخاص المهتمين والمرتبطين بالحركة التعاونية سبل المعرفة والفهم الكامل للقيم الأساسية للحركة التعاونية ، ونرجو أن يكون هذا السبيل عن طريق النشر الأوسع نطاقا مما كنا نستخدمه من قبل ... ولعل هذا يحتاج الى أن يهتم الحلف التعاونى الدولى بصفة عامة وفريق العمل بلجنة الاتصالات التعاونية الدولية بالحلف بصفة خاصة بالمشكلات والقضايا المرتبطة بالاعلام والاتصالات التعاونية على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى ... وعلى أى حال فاننى أعتقد أن الحلف التعاونى ينبغى عليه أن يتبنى مختلف القضايا التى ترتبط بالاعلام والاتصالات التعاونية .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن أوجه النظر الى أن قضايا حقوق الانسان تزداد سوءا فى مجتمعنا الدولى المعاصر وقد يدل على ذلك ويوضحه ما أعلنته المنظمات الدولية المرتبطة بحقوق الانسان والعفو عن السياسيين الذين ناضلوا من أجل شعوبهم ... هذا بالاضافة الى تقارير المراسلين الصحفيين الذين ينتشرون فى كثير من بقاع العالم أداءا لواجبهم المقدس وتوضيحا للقضايا التى يقومون بدراستها والقاء الأضواء على حقيقة الأوضاع فيها ... هؤلاء الصحفيون كثيرا ما يعبرون عن الصعوبات المتزايدة التى يقابلونها أثناء أداء واجبهم وأنهم فى أدائهم لهذه الواجبات كثيرا ما يكونون ضحايا انتهاك حقوق الانسان ! ... ولعل هذه الصورة الموجزة التى أوضحتها قد تكون أحد الأسباب بأن يفكر الحلف التعاونى الدولى

فى مناقشة هذه القضايا على أوسع نطاق ، فنحن كتعاونيين ننتمى الى جميع دول العالم نهتم ليس فقط بمنع انتهاكات حقوق الانسان ، انما نهتم بالدرجة الأولى بنشر الحرية والديمقراطية بين الجميع ، ولذلك فاننا ننادى من هذا المكان بأننا اذا أردنا أن نحترم المناقشات الدولية التى ترتبط بموضوع « ايجاد نظام دولى جديد للاتصالات والمعلومات » فانه ينبغى على الحلف أن يتكيف ويتلائم مع هذه المتغيرات لكى يدلى برأيه من منطلق خبرته الواسعة بالاسهام بالمعلومات التى تتلاءم مع مبادئه وقيمه وتطبيقاته لنشر مفهوم الحرية فى مجال هام يرتبط بالاتصالات والمعلومات بحيث لا تتعرض التنظيمات التعاونية لأية قيود أو حدود فى هذا المجال ، ولا شك أن كل هذه المعانى ترتبط ارتباطا وثيقا بالقيم الأساسية للحركة التعاونية منذ نشأتها حتى الآن .

اننا نرجو من هذا المكان أن تصبح حرية الاتصال والمعلومات حقيقة نلمسها جميعا ... واننا نعتقد ويشاركنا فى ذلك الكثير من المؤسسات والأفراد الذين يقومون بدور على جانب كبير من الأهمية فى نشر القيم والمثل والأفكار التعاونية ... أن يساند التعاونيون فى شتى أنحاء العالم رجال السياسة والخبراء والصحفيون التعاونيون فى الدور الذى يقومون به فيما يتعلق بمساندة الحركة التعاونية وتأييد معتقداتها ونرجو أن تكون هذه المساندة والتأييد ايجابية بشكل أوضح مما نلمسه الآن .

أيها الاخوة التعاونيون

اننا نرجو كتعاونيون أن نحقق اللقـاء بين الشمال والجنوب بحثا عن جوانب مشتركة تهم مصالح الجماهير وعلى وجـه الخصوص الجماهـير التى تعتنق المعتقدات التعاونية فى جميع الدول سـواء أكانت كبيرة أم صغيرة متقدمة أو ناميـة .

الادارة والتشريع التعاونى :

يهمنى أن أوضح أنه فى بعض البلدان العربية قد تتابعت التعديلات للقوانين التعاونية الى الدرجة التى جعلت أصحاب المصلحة الحقيقية من التعاونيين يشعرون « بالغربة » بالنسبة للتعديلات الكثيرة التى تطرأ على هذه القوانين ، الأمر الذى يجعلهم فى شبه « جهل دائم بهذه التعديلات ، هذا الجهل بالطبع لا يعفيهم من المسئولية أو العقاب الذى يترتب على مخالفة القوانين ... بل أكثر من هذا ، فان تتابع القوانين التعاونية وتعديلها قد جعل الكثيرين ممن يتولون مسئولية الادارة التنفيذية فى التعاونيات المنتشرة فى طول البلاد وعرضها يشكون من تلاحق التشريعات التعاونية وتعديلاتها الى الدرجة التى يتعذر عليهم معها أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاءة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الحقيقية فى اطار ما تتطلبه هذه القوانين .

ومما لا شك فيه أن الحركة التعاونية فى أى مجتمع من المجتمعات فى حاجة الى أن تحتفظ قوانينها بمرونتها وحيويتها لتواكب التغير ولا تصاب بالجمود ، وفى نفس الوقت تحرص على أن يكون تغيير القوانين محسوبا بكل دقة محتفظا بأهم خصائصة وهو الثبات .. والتشريع التعاونى يحتاج أولا الى دراسة مستفيضة للتنسيق بينه وبين التشريعات الأخرى لكى لا يحدث تعارض بينها ، وفى معظم الأحيان لا يتم ذلك بالصورة المطلوبة ، ولهذا نجد التشريع التعاونى بعد صدوره فى بعض البلدان العربية ، يتم تعديله بناء على ما يبرز من عيوب عند التطبيق ، وغالبا ما يتم هذا التعديل بالالغاء أو الاضافة أو استبدال نصوص المواد ذاتها أو لتفسير بعض العبارات الواردة فيه .

كما ويرى بعض رجال القانون أنه توجد مشكلة أخرى ، وهى أن المذكرات الايضاحية التى تبين غرض المشرع من اصدار القانون وتشرح نصوصه ، أصبحت الآن ترديدا لنصوص القانون ! ... وبهذا يمكن الاستغناء عنها دون أن نخسر شيئا ! ...

كما ويرى بعض رجال القانون أن صياغة القوانين فى بعض البلدان العربيـة ليست بالمستوى المطلـوب ، فالمفروض أن تكون النصوص مفهومة للرجل العادى ، غير أن الذى يحدث أن يجد حتى المتخصص بعض الغموض فى النصوص ، والصعوبة فى فهم بعض المواد المتداخلة .

ويهمنا أن نوضح من هذا المكان أن القوانين التعاونيـة فى كثير من دول العالم التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها ، قد وصلت الى مرحلة الاستقرار التشريعى التعاونى (*) .. واذا كانت كثرة التشريعات وكثرة تعديلها ظاهرة فى كل الدول النامية . فاننا يرجع ذلك فى رأينـا الى أن المجتمعات المتخلفة تتوهم أن حل مشكلاتها يمكن تحقيقه عن طريق استصدار التشريعات المناسبة ، حتى وان كانت متلاحقة ، وفات على هذه الدول حقيقة مؤكدة ، وهى أن القوانين تنظم العـلاقات بين الناس . وأن هؤلاء الناس اذا كانوا على أعلى مستوى من الناحيـة الخلقية والكفاءة الوظيفية وكانت القوانين تتميز بالمرونة ، فانه يمكن مع هذا حل الكثير من المشكلات دون الرجوع الى القوانين .. ومن أجل ذلك وضعت الحركة التعاونيـة لنفسها شـعارا هاما ... وهو « أعدوا التعاونيين قبل أن تنشؤا الجمعيات التعاونية .. وهذا الاعداد وحده هو السبب الرئيسى فى الاستقرار التشريعى التعـاونى فى الدول المتقـدمة » .

(*) نرجو التكرم بالرجوع مثلا الى الدراسة التى أوردناها عن قانون التعاون الألمانى فى مرجعنا « التعاون بين التشريع والتطبيق » ـ الناشر : مكتبة عين شمس .

ومما لا شك فيه أن العيب الأساسى فى التشريعات التعاونية يكمن فى قصور الدراسات الأولية فى بعض الجهات عند اعداد التشريع ، وعدم تفهم الظروف الموضوعية عند اعداده بحيث يكون ملبيـا للاحتياجات الفعليـة لمختلف أوجه النشـاط التعاونى . فعملية التشريع ليست الا اجتماعية واقتصادية وسياسية وقانونية وادارية .. الخ . بالاضافة الى احساس المشرع بحاجات المجتمع ، ومن جميع هذه الدراسات يأتى دور الصياغة .

وصياغة القوانين يجب أن تكون دقيقة ومعبرة ، مع ملاحظة أن القانون الذى يواكب التغيير لا يصدر أثناء التغير ، لكنه يصدر بعده ، فالقانون دائما تعبير عن مرحلة استقرار . لانه بطبيعته قواعد دائمة لذلك نجد بعض الدول الأوربية تطرح نصوص القانـون أولا على الرأى العام ، وعلى الجماعات المختلفة ذات المصلحة فى اصداره لتشارك برأيها فى اعداد القانون الذى سترتبط به ثم يجتمع بعد ذلك علماء متخصصون فى الشئون السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، ومختلف فروع القوانين التى تحكم المجتمع لأن القانـون التعاونى سينفذ فى ظل الأوضـاع السائدة ... وهكذا فان اعـداد النصوص التشريعية يجب أن يكون حصيلة دراسات واسـعة وعميقة لمجموعات من الباحثين والدارسـين ولمراكز البحوث والجامعات والجمعيات العلمية المتخصصة .

واننى أرجو أن أوجه النظر الى أن جميع علماء الاجتماع ، والتربية، والادارة والقانون « يجمعون على أن الدستور الجيد لا يضمن رؤساء جمهورية عظام ... وأن القوانين الجيدة لا تنشىء مجتمع أخـلاقى عال » ... انما الأمر أولا وأخيرا ، انما يرجع الى تربية المجتمع على الأسـس الأخلاقية والنظامية والعلمية التى يمكن عن طريقها وحـدها الارتقاء بالمجتمع الى السلوك الاجتماعى الرقيع الذى تسوده المعاملات النظيفة والشريفة .

التعريف القانونى « للجمعية التعاونية » :

اذا كان من الصعب تحديد تعريف قانونى دقيق للجمعية التعاونية فان مثل هذا التعريف من ناحية أخرى يعتبر ضروريا حتى يمكن التفرقة بوضوح بين « الجمعية التعاونية » وبين سائر أنواع التنظيمات الأخرى ، وكذلك يعتبر هذا التعريف ضروريا لاظهار خصائص الجمعية التعاونية المميزة لها ، وبناءا على ذلك ينبغى أن يكون التعريف القانونى للجمعية التعاونية من الشمول بحيث تندرج تحته كافة أنواع التعاونيات ، ومن التحديد بحيث يستبعد كل تلاعب يؤدى الى استخدام هذا الشكل من التنظيم لأغراض غير تعاونية .

لكن يجب أيضا ألا يثقل التعريف بتفاصيل كثيرة بل يقتصر على الملامح الواقعية والحقيقية والحيوية .

واذا أراد المشرع أن يضع تعريفا بهذا الوصف فعليه أن يتنـاول بالتحليل مبادىء التعاون المتعارف عليها بصفة عامة ثم ينتقى منها فقط العناصر التى يرى أنها من الأساسيات المميزة للشكل البنائى للجمعية دون غيرها من التنظيمات ، ثم يضيف الى تلك العناصر المستقاة من المبادىء التعاونية القواعد التى لا غنى عنها مما يحتمه قانون الشركات ، والهيئات فيما يتعلق بحماية مصالح الشركاء والأعضاء معا ليصوغ منهـا قانونا للجمعيات التعاونية فى نمط تنظيمى قابل للتطبيق .

ويتحدد البناء التنظيمى الأساسى للجمعية التعاونية على أسـاس طبيعتها المزدوجة لكيان اجتمـاعى واقتصادى ، فهى جماعة من أفـراد (أى جمعية) وهى أيضا مشروع تجارى ، كما يتحدد أيضا بغرضهـا التعاونى الخاص المتمثل فى النهوض بأعضائها .

وتنشأ معظم الصعوبات التى تواجه المشرع عند صياغة قانون التعاون من ضرورة المواءمة بين عنصرين مختلفين وجمعهما معا فى كيان الجمعية التعاونية . وهما عنصر الجمعية وعنصر المشروع التجارى ، ويعانى المشرع صعوبة اخفاء شكل ليس يتناسب فقط مع الطبيعة المزدوجة للجمعية التعاونية ، بل يتيح للجمعية فى الوقت ذاته أن تحقق مبدأ النهوض بالأعضاء تحقيقا فعالا .

الادارة والاداء الامثل :

أوضحنا فى مراجعنا عن تعريف الادارة بأنها تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الانسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الادارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحا يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه .

كما اقترحنا تعريفا للتنظيم هو « التنظيم هو العمل على ايجاد حالة التوازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام .. وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ، ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة الى تقديمها » .

كما أكدنا على أن جميع المشروعات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية ينبغى عليها أن تضع الخطط من أجل تحقيقها .. وتحقيقها يتطلب الرقابة على الأداء وفقا لمقاييس أو معايير محددة مرشدة للادارة ، بحيث يمكن عن طريقها أن تتعرف على ما تم انجازه فعلا وهل هذا القدر يحقق الخطة أم لا ؟ .. وهذه المعايير قد تكون مادية ، أى تمثل كمية معينة من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمل للشخص ، أو أى وحدات نوعية .. الى غير ذلك .. كما يمكن أن تكون المعايير معنوية ،

كما هو الحال اذا ما لجأت احدى التعاونيات أو الشركات لوضع خطط تتعلق برفع الروح المعنوية لدى عمالها لكسب مزيد من الولاء والانتماء اليها .. ومما لاشك فيه أنه فى مثل هذه الأحوال يصعب وضع مقاييس رقمية .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن منظمة العمل الدولية أوضحت أنه يحسن وضع سياسة للاستخدام ، وكان من بين أهم التوصيات التى تضمنتها هذه السياسة النقاط التالية (*) :

١ ـ تأكيد استراتيجية التنمية على مواصلة تحسين ورفاهية الانسان أولا مع زيادة نفع الآخرين ، لأنه فى الاخلال بمفارقات الرزق اضرار بالعدل وانحراف بالتنمية والتى تتجه الآن الى الجانب الاجتماعى أكثر من غيره ؛ وهى تطالب باحداث تغييرات أساسية لتحقيق هذه الأهداف ، ويركز مدير البنك الدولى للتنمية والتعمير على اهتمام كل دولة نامية بتحسين دخل الـ ٤٠٪ الأكثر فقرا من سكانها عن المتوسط القومى وبمعدل أسرع .

٢ ـ التركيز على زيادة الاستخدام بمعدل أعلى ليس فى أنشطة القطاع الحديث فحسب بل كذلك عن طريق خفض كبير للبطالة والاستخدام القاصر ، وعلى الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المساعدة فى تفهم التكنولوجيات المتمشية مع ظروف وحاجات كل بلد نام ، متجنبة اساءة استخدام الموارد المحدودة فى تكنولوجيات غير مناسبة سواء لرأس المال أو الأرض أو الموارد الطبيعية الأخرى ، وعن طريق الاستخدام الأكمل للقوى العاملة العاطلة وذات الاستخدام القاصر

(*) بعض جوانب سياسة الاستخدام فى العقد الثانى للتنمية (١٩٧٠ ـ ١٩٨٠) (منظمة العمل الدولية ١٩٧٣) .

مع زيادة الانتاجية المتوسطة لقوة العمل ، ومساندة فئات المجتمع ذات الانتاجية المنخفضة بالعدد والأدوات التى تساعد على تحسين دخولهم وارتفاع انتاجيتهم واتساع أسواق منتجاتهم .

٣ ـ على الدول النامية أن تعنى عناية كبيرة باحصاءات القوى العاملة لتخطيط استخدامها فى أهداف كمية واقعية ، وأن تعيد النظر فى مختلف السياسات المؤثرة على الاستخدام والتى منها الضرائب والتجارة والنقد ، على أن تلتزم الدول المتقدمة بتغيير أنماط التجارة الدولية بما يسمح بتصدير المنتجات المصنعة ونصف المصنعة اليها من الدول النامية .

٤ ـ الاهتمام بتحسين معدل الاستخدام الريفى مع الافادة بتشغيل فائض قوة العمل فى الأشغال العامة ، وتوصى منظمة الأغذية والزراعة بالنسبة لهذا المجال بتنويع الزراعة وتكثيفها مع الافادة بالتصنيع الزراعى للحاصلات المناسبة والاهتمام بالتدريب ومواصلته لقوة العمل الريفية .

التعاونيات والاستثمار البشرى :

يجمع علماء التعاون فى العالم على أن الحركات التعاونية فى الدول النامية تكاد أن تكون فى أشد الحاجة الى تبنى سياسات الاستثمار (*) البشرى الذى يعتبر أساس بنائها التنظيمى الديمقراطى من أجل الاستفادة من دور الثروة البشرية والتنقيب عن المزيد منها تنمية لها والاستخدام الأمثل لباقى قوة العمل ، الأمر الذى ينبغى معه رسم الخطط التعاونية النوعية للتوجيه المهنى والتوعية الفنية ، مع التوسع فى نشر برامج

(*) من بين المراجع الهامة التى نوصى بقراءتها فى موضوع سياسة الاستثمار البشرى مرجع « نبع التغيير » للدكتور/عبد المجيد العبد ـ الناشر : مكتبة التجارة والتعاون ـ ١٩٧٦ .

التدريب اللازمة على طول سلم العمل وحياته لمساعدة العضو على اكتشاف قدراته ولتبين له طريق تقدمه لأنه أقدر من غيره على اتباعه وهو أولى بنفسه ، أملا فى اظهار الطاقات الخلاقة فى الانسان والاستفادة من المواهب الكامنة فى قوة العمل ، فما الانفجار المعرفى والتكنولوجى الذى نعيش فيه مجتمعنا الدولى المعاصر الآن الا حصيلة جامعة لكل ما يبتكره المبتكرون ويجدده المجددون ويبدعه المبدعون .

من أجل ذلك تدعو الحاجة الى ضرورة اتصال العلم التعاونى فى مجالات الموارد المادية مع طوائف الموارد البشرية المناظرة لتسخير كل ما وصلت اليه التكنولوجيا فما الانسان الا أداة الربط بينهما ، وعن طريق تدريبه تندفع مركبة التطور ، ومن أجل رفاهيته تبذل كل الجهود .

وقد يكون الأمل المرتجى أمام الحركات التعاونية فى الدول النامية للتقدم هو احداث تغيير مجد وفعال يتصف بالشمول والترابط . ليتم على جبهات كثيرة كى لا يترك سبيلا من آثار التخلف ومظاهره وأسبابه الا وقد عالجه وتمكن منه وأحسن تصويبه ، اذ لا يمكن للمسيرة العادية أن تنهض بكل ذلك والا استغرقت فى سعيها مالا يقل عن حقبة الزمان التى استنفدتها المجتمعات المتقدمة ، والتى لا سبيل لادراكها ما لم تتغير أساليب النمو واستراتيجيته بشرط أن تراعى الحركات التعاونية فى أولويات التحرك تلك الأمور ذات التأثير المضاعف فى احداث التغيير .

التعاون والبحث :

لعل ما ينبغى أن تسعى اليه الحركات التعاونية هو التعاون فيما بينها لكى تتدارس معا على الأقل ما أسفرت عنه أخطاء التنمية وما يصلح عمله لتقويم مسارها ، وذلك نظرا لتقارب الأوضاع والمصالح واتحاد الأغراض والأهداف وتعرضها جميعا لذات المشاكل والأخطاء ، عسى أن يكون فى جمع الكلمة واتحاد الرأى ما يتجاوز قدرات أى منها حيث لا

تتوافر لها الخبرات الكافية والمطلوبة بينما قد يتحقق ذلك كثمار للعمل الجماعى البناء .

ولعل المنظمات التعاونية تبينت من خبراتها السابقة أن من بين أسباب عوائق نموها تركيزها على استخدام الخبراء الأجانب بصورة أكبر من أى شىء آخر أملا فى انتقال خبراتهم الى الوطنيين ، ولكنه عادة ما يعترض ذلك الصعوبات التالية :

(أ) قيود اللغة واختلاف النشأة والظروف وتفاوت الخبرات بين الخبراء الأجانب أنفسهم ونظائرهم من الوطنيين ، مما يتسبب فى ضعف قدرة الحركات التعاونية على متابعة عمل الخبراء .

(ب) تعدد جنسيات الخبراء التعاونيين فى ضوء تعدد الدول المانحة للمعونة الفنية مما يشكل صعوبة أمام قادة الحركات التعاونية فى توجيههم ، أو فى وحدة عملهم ونمط تفكيرهم وأدائهم لأعمالهم .

(جـ) صعوبة انسجام الخبرات المتقدمة مع مطالب التنمية وحاجتها الى وقت طويل للتكيف مع الظروف والأوضاع السائدة فى المجتمع الذى تقدم فيه الخبرة الأجنبية مساعدتها للمشروع ، وعادة ما تهتز كفاءة المشروع التعاونى بعد فترة ليست ببعيدة منذ انتهائه ، لقلة التخطيط لما بعد مرحلة المشاركة فى التنفيذ لاسيما بالنسبة لأعمال التقييم وترجمة خبراته ونشرها ، ولضعف الجهاز المحلى المسئول عن المتابعة بعد تسرب خبراته التى اكتسبها .

تنسيق مجالات التعاون :

واذا كانت الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة قد لجأت فيما بينها الى الانضمام إلى أسواق مشتركة لتقوى على الصمود أمام تيار المنافسة ولتعبر بها حدودها وتتجاوز عن خلافاتها ، فالأولى بالحركات التعاونية فى الدول النامية أن تتبين أن قوى الاستغلال فى داخلها وخارجها ستظل

قوية وحريصة على ملاحقة الرغبة فى مواصلة الأوضاع التى عاشتها وتتمنى استمرارها بصورة أو بأخرى . وقد تفلح التعاونيات فى الدول النامية ان أحسنت تكاملها سواء فى مواردها البشرية أو المادية أو فى تعاونها فى أسواقها وخدماتها .. قد تفلح ان حققت كل ذلك أن تكون قادرة على المنافسة وتسخر التكنولوجيا المتقدمة وتخضعها لصالحها ، رغبة منها فى ولوج أسواقها والاستفادة من مواردها ، وعندئذ يمكنها تنسيق مجالات التعاون الفنى المبعثرة لتدفعها فى أولويات التحرك وتكسر بها القيود السائدة ، فمثلا قد ينشد التعاون أو البحث المنتظر قيامه فيما بينها مدى حاجتها جميعا الى تحديد تلك الخبرات التى يكثر اختلافها فى العالم المتقدم بغرض تخير أصلحها مما يصح معه التركيز على نقله وتعميمه ، وذلك رغبة فى الاستفادة بما وصل اليه العلم والتكنولوجيا لكى تبدأ من حيث انتهى الآخرون ولا تبدأ من أول الطريق مكررة أخطاء السابقين والأولين ، ولكى لا يختلط الأمر عليها فتعرف ما يتفق وظروفها ويتناسب مع امكانياتها ويصحح أخطاءها ويثبت خطاها .

وهناك من يرى أنه يبدو من حصيلة موازنة الحسنات والسيئات لكلا النشاطين العام والخاص فى كثير من دول العالم قد يرشد الى أن تقتنع شعوب العالم بأن الحل الوسط قد يكون النظام الأمثل ، وهو يكمن فى النظام التعاونى لما فيه من محاولة الجمع بين مزايا كل منهما بما فيها من تعاون وتنافس والتخفف فى نفس الوقت من أضرارهما نتيجة لدفع الناس بعضهم لبعض ، وبذلك يمكن أن يمضى المجتمع على قدمين متوازنتين تمثلان طابع الاقدام والاحتياط والسرعة والسلامة .

ولكن كما سبق ايضاحه ستظل العبرة بمستوى الأفراد القائمين على العمل التعاونى تخطيطا وتنفيذا وتطويرا ، وهو الأمر الذى يسقط عادة من حساب المسئولين لاسيما فى الحركات التعاونية فى الدول النامية

سواء أخذت بفلسفة أى من النظامين أو كليهما ، ولعل الأهم من ذلك اغفالها لكل ما يقوم السلوك حيثما لا تسعفها النظم القائمة أو المقومات المتاحة فى اصلاح الحال والسعى المستقيم نحو النعمة والرضاء ، كما أن أخطرها هو انسياق أولى الأمر فيها من القيادات التعاونية التى استغنت الى ترف الحياة فتنسيهم قسوتها على الآخرين وتبعدهم عن فعل الخيرات وتصرفهم عن العمل الصالح •

التعليم والتدريب :

لعل من الأهمية بمكان أو نوضح أن التعليم والتدريب التعاونى سيظلان المدخلان الطبيعيان فى تغيير قدرات الانسان وتنميتها ، ولكن نظم الحوافز سواء للفرد أو الجماعة أو للمجتمع تعتبر أقوى العوامل تأثيرا على الانسان وتوجيها له متى وجد المناخ الصالح ، الأمر الذى لا ينبغى أن تغفله التنظيمات التعاونية بل تضعه دائما نصب عينيها فى كل تخطيط لتنمية ثروتها البشرية • فبينما يتكفل التعليم التعاونى بنشأة الفرد وشبابه ليكسبه من المهارات الأساسية التى ينبنى عليها الالتحاق بعمله وبدء معاشه ، يتولى التدريب التعاونى فى أية صورة يتم بها مواصلة اعداد الفرد فى مراحل أربع ، وفى جميع هذه المراحل ينبغى الاهتمام بغرس مفهوم مبدأ الاعتماد على النفس والمسئولية الذاتية والادارة الذاتية ويمكن تمييزها على النحو التالى :

تتخلل المرحلة الأولى سنوات التعليم العام لتوجيه الفرد ليحسن اكتشاف نفسه أمام مجالات العمل المتنوعة ، فيقبل على دراسته وقد شارك فى اتخاذ قراره بشأنها •

تضمن المرحلة الثانية اكساب الفرد التخصص الفنى أو المهنى متعاونة مع التعليم الفنى أو الجامعى أو بدونه عندما يتم داخل العمل أو فى مراكز التدريب ، وعندئذ ترتبط النظرية مع التطبيق ويرفع العمل

الصالح الكلمة الطيبة ليواصل الفرد جنى ثمار تقدمه ولتنزل السكينة على قلبه باطمئنانه على مستقبله .

وتعد المرحلة الثالثة الفرد لعمل معين أو وظيفة محددة باعطائه قبل ممارستها القسط المناسب من المعارف والمهارات والنظم ، وبذلك يجتاز معبر حياة الدراسة الى حياة العمل فى ظل اشراف حريص قادر .

وتتعهد المرحلة الرابعة تنمية خبرات الفرد وقدراته على امتداد حياة العمل ليكتسب عن طريقها مهارات اضافية تفتح له أبواب كسبه وتزيد من رزقه ، فلا تتركه يركن الى لين الحياة أو استضعافها ؛ بل لكل درجات مما عملوا .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن أوضح أن جميع المؤتمرات التعاونية التى عقدت فى مصر ، وفى جميع الدول العربية أوصت بأنه ينبغى أن يكون هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية فى شتى مراحل التعليم على اختلاف أنواعه وتدرج مستوياته ، وذلك بأن يعاد دراسة مناهج التعليم بحيث يفسح المجال لتدريس التعاون وفلسفته ونظمه ومشكلاته كمادة مستقلة فى المدارس والمعاهد والكليات ، وأن تكون هناك علاقة وثيقة مستمرة بين الجامعات والحركة التعاونية ، وذلك عن طريق الاتصال بالدراسات العليا المتخصصة فى هذا المجال .

وقد يكون من المناسب أيضا أن نورد توصية منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالتعليم فى اطار التوصية رقم ١٢٧ لسنة١٩٦٦ حيث قررت أنه :

(*) يجب أن تتخذ الاجراءات الكفيلة بنشر الدراية بمبادىء التعاونيات وأساليبها وامكانياتها وحدود نشاطها ، على أوسع نطاق ممكن بين شعوب الدول النامية .

(*) يجب تنظيم التعليم المناسب فى الموضوع ، على ألا يقتصر ذلك على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، وانما يجب أن تمتد أيضا الى المعاهد الدراسية الأخرى مثل :

(أ) الجامعات ومعاهد التعليم العالى .

(ب) كليات تدريب المعلمين .

(جـ) المدارس الزراعية وغيرها من مؤسسات التعليم المهنى ومراكز تعليم العمال وتدريبهم .

(د) المدارس الثانوية .

(هـ) المدارس الابتدائية .

(*) سعيا الى تطوير ونشر الخبرة العملية بالمبادىء والأساليب التعاونية ، يجب تشجيع انشاء الجمعيات التعاونية للطلبة فى المدارس والكليات .

(*) يجب أن تتخذ الخطوات اللازمة — على المستوى المحلى قبل كل شىء — لنشر الوعى بمبادىء التعاونيات وأساليبها وامكانياتها بين السكان البالغين .

(*) ينبغى الاستفادة بشكل كامل من مختلف الوسائل التعليمية، مثل المراجع الدراسية ، والمحاضرات ، وحلقات البحث ، وجماعات الدراسة والمناقشة ، والمرشدين المتنقلين ، والجولات الارشادية لزيارة المشروعات ، والصحافة ، والأفلام ، والراديو ، والتلفزيون ، وغيرها من وسائل الاتصال الجماهيرية ، مع مراعاة تكييف الانتفاع بهذه الوسائل مع الظروف الخاصة السائدة فى كل قطر .

(*) ينبغى اتخاذ الاجراءات التى تكفل ضمان القدر اللازم من

التـــدريب الفنى والتـــدريب على المبادىء والأســاليب التعاونية للأفــراد الــذين سـيعملون ــ والأفــراد العاملين فعلا عند الضرورة ــ فى ميدان التعاونيات كموظفين أو أعضاء فى الجمعيات التعاونية • كما يجب ضمان هذا التدريب أيضا لمستشارى هذه الجمعيات والقائمين على شؤون النشر فيها •

(*) اذا كانت التسهيلات القائمة فعلا غير كافية ، فانه يجب عندئذ انشاء الكليات أو المدارس المتخصصة التى تكفل التعليم والتدريب اللازم كما ينبغى أن يتولى هذه المهمة اخصائيون من المدرسين أو من قــادة الحركة التعاونية ، مع تكييف الوسائل التعليمية المستخدمة وفق احتياجات البلاد ، واذا تعذر انشاء مثل هذه المعاهد المتخصصة ، فانه يجب عندئذ تنظيم دورات أو برامج دراسية عن التعاون • اما بالمراسلة أو فى مؤسسات تعليمية معينة ، مثل مدارس المحاسبة أو مدارس الادارة أو المــدارس التجــارية •

(*) ينبغى أن يكون استخدام البرامج الخاصة للتدريب العملى وسيلة من وسائل المساهمة فى تعليم أعضاء التعاونيات وتدريبهم تدريبا أساسيا ومتقدما ، ويجب ، عند تصميم هذه البرامج ، أن ينظر بعين الاعتبار الى الظروف الثقافية المحلية والى الحاجة الى نشر الدراية بالقراءة والكتابة ومبادىء الحساب •

الجمعية التعاونية واعداد الأعضاء :

يقع على أية جمعية مهما كان نوعها أو وظيفتها دور أساسى فى اعداد الفرد العضو وتنمية مهاراته حتى لقد وصفت التنظيمات التعاونية بأنها كليات لمواصلة مستوى التعليم الذى بلغه الفرد فى بداية الالتحاق بها ، وليس ذلك بحكم استطالة حياة العمل بالنسبة لحياة الدراسة ، بــل لأن تقدم الجمعية ورقيها يطالبان بتطوير الخبرات والمعارف ، كما أن

طموح الفرد وآماله يساعدانه على التكيف بما يحتاج اليه ، لذلك فهى معنية بتنمية مهارات الفرد واستخدامه استخداما كاملا منتجا كما تسعى فى نفس الوقت الى ترشيد قدراته وتوجيهها الوجهة التى يصلح لها ، ليس لمجرد تحقيق عائد أفضل كمقابل لتعويضاته بل اسهامها فى بأس المجتمع وقوته بما تضيفه من انجازات فى الانتاج والخدمات والتصدير، وبما تشهد عليه تعبئة المهارات المتاحة لها على طول سلم العمل والادارة بصورة تؤكد انسجامها وتناسقها وتعاونها لصالح طبيعة عملها وكفاءته ، كما هو فى تأدية رسالة دفع عجلة العلم والتكنولوجيا والارتقاء بمستوى السلوك فى مجتمعنا ولنفع الانسانية •

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن تقرير الحلف التعاونى الدولى عن مراجعة المبادىء التعاونية يقول فى هذا الخصوص « ليس من المصادفات أن يكون كثيرا من رواد وقادة التعاون البارزين معلمين شعبيين عظاما أيضا • ذلك لأن الكفاح من أجل اعادة بناء النظام الاقتصادى على أساس من المبادىء التعاونية يتطلب تنظيما وفكرا يختلف عن نظم وأفكار كل من المشروعات الفردية أو الحكومية ، فيتوجه التعاون بصفته شكلا من أشكال المساعدة المتبادلة الى دوافع أخرى غير دوافع الانسان الأنانية أو المتركزة على مراعاة الذات أو الطاعة لسلطة قائمة ، وليس الانضباط الذاتى الجماعى شيئا يوجد تلقائيا أو ينمو بنفسه لكنه يحتاج لكى ينمو وينتشر الى عناية وجهد ، ويحتاج التعاون لمن يمارسونه بحق وفاعلية الى قبول أفكار جديدة ومستويات سلوك جديدة وعادات تفكير جديدة تقوم على القيم العليا للتجمعات التعاونية ، ولذا لا يمكن لأى مؤسسة تعاونية أن تغفل الحاجة الى تعليم وتثقيف أعضائها بالطرق المناسبة حفاظا على مصالحها الخاصة وبقائها ذاته •

لكن التعليم من وجهة النظر التعاونية ومن أجل التعاون ينبغى أن يعرف بمعنى شديد الاتساع بحيث يضم التعليم الأكاديمى بأنواعه الكثيرة

كما يشمل أيضا ما يتعلمه الناس والطريقة التى يتعلمونه بها ، فكل نوع من الخبرات يضيف الى معلومات الناس وينمى ملكاتهم ومهاراتهم ويوسع نظرتهم ويدربهم على العمل المنسق والفعال مع زملائهم ويحثهم على القيام بمسئولياتهم كرجال ونساء ومواطنين لهما من وجهة نظر التعاون معنى تعليميا .

فلم يعد التعليم فى عالمنا المعاصر قاصرا على ما يعلم فى المدارس والكليات خلال فترة معينة من حياة الناس بل أخذت هذه الفكرة تتضاءل شيئا فشيئا حتى أن فكرة التعليم فى التعاون صارت عملية مستمرة مدى الحيــاة .

وينبغى أن يكون واضحا أن مسئولية تنمية القــوى العاملة فى التعاونيات وحسن التخطيط لها مسئولية مشتركة ومتصلة تتحملها أمانة هؤلاء الذين يخططون على مستوى الدولة ••• أو الذين يخططون على مستوى منظمات القمة التعاونية ••• أو الأعلام التعاونى الذى يهتم بمشكلات الحركة التعاونية وايجاد حلول لها ••• أو أى شخص فى موقع المسئولية التعاونية ، وعلى وجه الخصوص الذين يعملون فى حقل التعليم والتدريب ••• ينبغى أن يتضامنوا من أجل اعداد الانسان التعاونى ليخرج فى أكمل صورة وأحسن أداء ، وأن يسعى معه الجميع الى عمل متعاون بناء ويشد فيه المجتمع بعضه بعضا ، كما يحرص فى نفس الوقت على التنافس الرشيد حيث يلمع الانسان مع التحدى فيظهر أنفس ما عنده لا حثا له فى دنياه فحسب ، بل رفعا لدرجته ومنزلته فى آخرته . ومع ذلك فان مسئولية حسن الافادة من الموارد البشرية تعــد من أكثر المسئوليات تحديا للادارة الحديثة فى التنظيمات التعاونية .

عملية التغيير :

اننا نرجو من التعاونيين جميعا أن يتذكروا دائما ما قالته اللجنة

الدولية المنبثقة عن الحلف التعاونى الدولى عند مراجعتها للمبادىء التعاونية التى تحكم تنظيم وادارة التعاونيات ... حيث قالت : « ان الحركة التعاونية أدت أثناء الحرب العالمية الثانية دورا هاما فى الحياة الاقتصادية لكثير من الأقطار ، وبعد انتهاء الحرب بدأ العمل فى اعادة الأعمار قوميا ودوليا ، وأعيد تنظيم امكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى جميع الأقطار بصرف النظر عن أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية .

وحدثت أيضا تغيرات هامة فى العلوم التطبيقية خاصة فى الادارة ، وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولا مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات وتعدى ذلك الى الاسهام فى تحقيق الرفاء للمشتركين فيها داخل اطار نظام اقتصادى آخذ فى التوسع ، وسوف يزداد احتياج التعاونيات الى رأس المال الكبير والأيدى العاملة المدربة، لكن رأس المال لن يسيطر بل سيكسب فائدة عادلة فقط، ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمى معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادىء غير ميسورة التطبيق، ولاتستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد فى الماضى بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل . ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة النامية كما يهم البلاد المتقدمة لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدى الى اعاقة تقدم الحركة فحسب بل الى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغى أن يعترفوا بأن المشاركة فى السياسة العامة لقطاعات اقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئا لا مهرب منها وأنهم يخطئون اذا أرادوا غير ذلك .

وبزيادة وانتشار الوعى بين التعاونيين بمتطلبات العهد الجديد

الذى تمر به الحركة فقد استجابوا على كافة المستويات محلية وقوميـة ودولية ، فأدخلت تغييرات هيكلية فى عدد من الحركات القومية مثل اجراء اندماجات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات ما زال قيد الدراسة ، واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلا للبحث وتبادل الآراء فى الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاونى الدولى طوال الخمس سنوات الأخيرة •

لقد عبر نائب رئيس أحد الهيئات الكبرى عن مفهوم التنمية قائلا : بأنها عملية (*) تغيير للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية القائمة ، ويمكن أن يتم اختيـارها بين التدرج والتغيير الفـورى ، وبين التغيير السـلمى والثورى ، وبين التحرك فى خطوات صـغيرة أو مراحل كبيرة ، ومهمـا حاولت التخفيف من آثار التغيير على المجتمع الا أنها لازالت تغير الأوضاع القائمة • ولو قدرت المجتمعات النامية حكمة التغيير وفلسفته بأنها عملية مستمرة متصلة الأركان مهما اختلفت بين مجتمع وآخر ، الا أنها مشتركة فى أمر رئيسى يتعين عليها ادخاله فى الاعتبار وهو مشاعر سـكان المجتمع وتعبئة أحاسيسهم للاسهام والمشاركة فى هذا التغيير • ومن ثم ينبغى أن تعكس خططها وبرامجها التحـرك المتدرج والمـتزن بين الذين يعلمـون ويعملـون ، والذين لا يعلمون ولا يعملـون ، وبأسبقية كل ما لـه تأثير مضاعف على الآخرين ، ووقتئذ ستصيب خيرا كثيرا لن تجده فى أية صورة أخرى من صور التنميـة •

ولقد ارتفعت أصوات متعددة فى أنحاء العالم ومن مفكريه وعلمائه فى القطاعين العام والخاص ، تنادى بأنه لابد من تقويم أساليب خطط التنمية التى اتبعت فى العقدين السابقين ؛ ودل الحوار على أن استراتيجية زيادة

(*) ايرفنج فريدمان ــ المؤتمر العالمى الثالث عشر لهيئة سيد ــ ١٩٧٣ واورده الدكتور عبد المجيد العبد فى مرجعه (نبع التغيير) سبق ذكره .

الدخل القومى كانت سببا رئيسيا فى ضيق فرص الاستخدام اللازمة لمواجهة حجم الأفراد المتزايدين الداخلين الى قوة العمل ، ومن ثم اضافت الى عنت الفقر الذى يرهق أكثر من ثلث الى نصف سكان المجتمعات النامية .

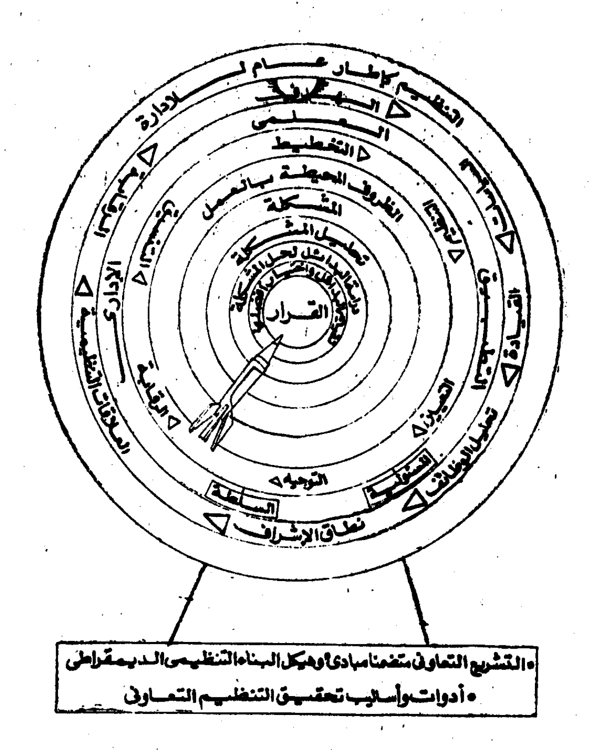
لذلك رجع المخططون للتنمية حكمة الاتفاق على أهمية ادخال جموع الناس ـ لا سيما فقرائهم ـ فى حساب وجنى ثمار التنمية ، ومن ثم كان من الضرورى زيادة دخول أولئك الذين يعملون لحسابهم فى الزراعة أو الأنشطة الاقتصادية التقليدية الأخرى ، بما يمكنهم من تحسين مستويات معيشتهم وبما يفوق ما أصابوه فى خطط التنمية السابقة .

ولا يعنى ذلك تجاهل خطط التنمية ، اذ لا تعارض بين الهدفين ، فلا يمكن أن يكون فى استخدام العاملين ، أو فى تخفيض نسبة أولئك الذين يعملون بأقل من كامل جهدهم ، أو فى زيادة دخل الفقراء ، ما يقلل من معدلات التنمية . انما يعنى مجرد تخصيص نصيب أوفى من الدخل القومى لهذا القسم الكبير من سكان المجتمع ، والذى استبعدته خطط التنمية سواء فى رعايته أو تعليمه أو تشغيله أو زيادة مهاراته ، وبما أثر فى انخفاض دخول أسرهم فزاد من فقرهم النسبى وانعكس بالتالى على مجتمعهم الذى يعيشون فيه .

وفى الحقيقة أو بمعنى آخر ، هو اجراء توزيع عادل لعوائد خطط التنمية الاقتصادية ، والتى تستمر عادة معززة غنى الأغنياء بدلا من الاطاحة بالبؤس والشقاء ، وهو فى القضاء على صور البطالة والاستخدام القاصر ، والتخلص من الأمية وسوء التغذية والمرض ، ومن ثم التخفيف من صور الظلم عن طريق العدل بين الناس والتصرف المتزن بينهم بما يقلل من حجم المفارقات واتساع التفاوت

وينبغى أن يكون واضحا أن الأداء الأمثل فى التنظيمات التعاونيـة يتطلب الحرص على عامل كفاية الانتاج ، وفى نفس الوقت عدم اغفال عاملى الوقت أو الكفاءة ... وهـذا يتطلب التدريب المستمر وفقـا للأساليب العلمية المتخصصة فى هذا الشأن وأن يقوم كل فـرد بدوره فى اطار العمل العلمى التعاونى المنظم الذى سبق اعداده ، سواء عند تصميم عملية التنظيم كاطار عام للادارة ... أو العمليـة الادارية وما تتطلبه من حسـن التطبيق الادارى مع التأكيد على أهميـة الفهم الكامـل للتشريع والمبادىء التعاونية وفقا لما يوضحه (*) الهيكل التالى .

(*) نعود ونؤكد على اهمية الاجادة التامة والفهم الواضح لكل عنصر من العناصر الواردة فى هذا الشكل ، وأن الاجادة تتطلب الرجوع الى مراجع الادارة ، والمكتبة العربية حافلة بالمراجع المتخصصة التى الفها اساتذة الجامعات المصرية .



العناصر العلمية الادارية الواجب توافرها لتحقيق التنظيم الأمثل للجمعيات التعاونية

مستقبل التعاون فى ضوء دراسات الحلف التعاونى الدولى :

من الحقائق التى أثبتتها الدراسات العلمية المنبثقة عن الهيئات العالمية ، كالمجلس الاقتصادى المنبثق عن هيئة الأمم المتحدة ، والحلف التعاونى الدولى والحوار القائم بين الدول الصناعية فى الدول النامية أن الفوارق تتسع بين الدول الغنية والدول الفقيرة وأن عالمنا المعاصر مهدد بانهيار نظامه النقدى ، وأنه ينبغى على المجتمع الدولى أن يتعاون من أجل ايجاد نظام اجتماعى اقتصادى جديد تتحقق فيه تكافؤ الفرص ويتم بموجبه اعادة توزيع الثروة ، بحيث تنال فيه الدول النامية حقها العادل من الدخل الذى يسهم فى تحسين شئون مواطنيها الاجتماعية والاقتصادية ، وتجمع الدراسات على أن النظام الجديد ينبغى أن يكون للتعاون فيه أوفى نصيب، حيث أنه يرتبط بالقاعدة العريضة من المواطنين وأن أشكال التعاون ينبغى أن تتطور ، بحيث تأخذ شكل المركبات التعاونية العصرية ، وأن تنشر على هيئة سلسلة متجانسة الصورة ، وتخدم الأعضاء والمواطنين فى شتى المجالات التى ترتبط باحتياجات الانسان المتزايدة وفقا للتطورات والمتغيرات المتوقعة (*) حتى عام ٢٠٠٠ ، وفى ضوء هذه المعانى أصدر الحلف التعاونى الدولى القرار الآتى لجميع الحركات التعاونية ، متضمنا هذا القرار .. الأمل .. والعمل : ان المؤتمر السابع والعشرين للحلف التعاونى الدولى :

(*) نرجو التكرم بملاحظة أن هناك العديد من الدراسات التى اعدت خصيصا للمؤتمر السابع والعشرين الحلف التعاونى الدولى الذى عقد فى اكتوبر عام ١٩٨٠ بمدينة موسكو بروسيا والتى تتعلق بما ينبغى أن تكون عليه التعاونيات عام ٢٠٠٠ ثم استمر النقاش فى اجتماع اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى الذى انعقد فى هيلسنكى بفنلندا فى أواخر سبتمبر ١٩٨١ ، وقام بهذه الدراسة دكتور ا. ف. ليدلو والتعرف على مزيد من هذه الأفكار ، نرجو الرجوع الى I.C.A. Agenda and Reports 1980 فيما بين صفحات (١٠٧ — ١٦٣) .

يرحب : بالتقرير الذى وضعه الحلف لما ينبغى أن تكون عليه التعاونيات عام ٢٠٠٠ ، والذى يصف الظروف الاقتصادية المحيطة بالتعاونيات فى المستقبل أو التى يحتمل أن تعمل من خلالها التعاونيات فى العقدين القادمين ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالنقص المتزايد فى البترول ، وما يحتمل أن يترتب على ذلك من استمرار ضغوط التضخم وكذلك الارتفاع فى البطالة ، واحتمال استمرار الركود فى المعاملات التجارية ، هذا بالاضافة الى احتمال زيادة الحواجز فى المعاملات التجارية وانهيار النظام النقدى العالمى .

ويقبل : وجهات النظر التى يتضمنها التقرير فيما يتعلق بالتحذير من الهوة المتزايدة بين الدول الصناعية الغنية والدول الفقيرة النامية بالرغم من الجهود التى تبذلها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة لمساعدة الدول النامية ويثنى على الاقتراحات البناءة التى تضمنها تقرير اللجنة المستقلة عن الموضوعات المرتبطة بالتنمية العالمية .

ويلاحظ : أن التقرير يأخذ فى الحسبان الأزمات المحيطة ، والحاجة الى الحفاظ على المصادر الطبيعية ونقاء البيئة وارتفاع معدل الهجرة الى المدن ، واحتمالات المجاعة المترتبة على نقص الغذاء العالمى نتيجة للنقص فى الانتاج الغذائى وعجزه عن تلبية احتياجات الاعداد المتزايدة من سكان المدن .

ويؤكد : الحاجة الى تأمين السلام ، ويحذر من النكبات التى سيقع فيها الجنس البشرى فى حالة عدم سيادته ، ومن أجل هذا ينبغى اجراء خفض كبير فيما يصرف على معدات الحروب .

ويعترف : بأن التعاونيات ستواجه مصاعب متزايدة فى عالم تتركز فيه الثروة فى عدد قليل من الأفراد فى كثير من الدول ، وكذلك فى مواجهة

القوة والثروة المتزايدة للشركات المتعددة الجنسية التى تعود أرباحها على أعداد قليلة .

ويرحب : بنظام اجتماعى واقتصادى يستند الى أسس تساعد على اعطاء الأمل للجنس البشرى مثل ايجاد نظام اقتصادى يهتم بما يترتب على انعدام تكافؤ الفرص فى النظام الاقتصادى القائم على دوافع الربح بغض النظر عن اهتمامه ومقابلة احتياجات الانسان ، وكذلك مثل ايجاد نظام يقدم اقتراحات بناءة من أجل استراتيجية جديدة للتنمية العالمية عن طريق الأمم المتحدة يمكن من خلاله تحقيق عدالة توزيع الثروة ، وتوضيح الفوائد التى تعود على العالم من اقامة نظام اقتصادى جديد تساهم فى اقامته القاعدة العريضة من المواطنين فى الشعوب بالاشتراك مع المرأة .

ويعلن : أن الاهتمام المتزايد بتدعيم التنمية التعاونية يعتبر واحدا من الاتجاهات التى يمكن من خلالها تحقيق هذه التنمية وتحقيق اسهامات كبيرة فيما يتعلق بحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى يشهدها مجتمعنا المعاصر .

ويعلن : بأنه ينبغى اعطاء أولوية قصوى لما يأتى :

(أ) تنمية التعاونيات الزراعية بين صغار المزارعين وعلى وجه الخصوص فى الدول النامية ، مع اعطاء أهمية خاصة لزيادة الانتاج الزراعى وتحقيق عائد أفضل للمنتجين .

(ب) تشجيع التعاونيات الصناعية وكذلك تشجيع تحويل المنشآت الصناعية الى تنظيمات تعاونية بأسلوب تتوافر فيه الحوافز ، وارتفاع الكفاءة الانتاجية ، وانخفاض معدل البطالة ، وكذلك تحسين العلاقات الصناعية ، وانتهاج سياسات يتحقق فيها مزيد من العدالة فيما يتعلق بتوزيع الدخل .

(جـ) تحقيق مزيد من الرعاية للتعاونيات الاستهلاكية بأسلوب من شأنه التأكيد على طبيعة هذه التعاونيات التى تتميز عن غيرها من تجارة القطاع الخاص،وبأسلوب يحفظ على هذه التعاونيات استقلالها وديمقراطية ادارتها فى اطار من رقابة أعضائها •

(د) انشاء سلسلة من التعاونيات المتخصصة المتعددة النشاط أو الجمعيات المتعددة الأغراض ، وعلى وجه الخصوص فى المناطق الحضارية ، بأسلوب يمكن من خلاله تزويد الأعضاء بخدمات اقتصادية واجتماعية واسعة ، كالاسكان والاقراض والبنـوك والتأمين والمطاعم والخدمات الطبية والسياحية والترويحية ، أى انشاء مركز تعاونى كبير فى المناطق الحضارية المجـاورة للتجمعات السكانية يستطيع تقديم هذه الخدمات •

ويعتبر : أن هذا التقرير بداية لعملية مستمرة من البحوث والنقـد الذاتى عن طريق المنظمة التعاونية الدولية ومن أجل ذلك :

يطالب : المنظمات الأعضاء بايجاد الوسائل اما عن طريق اعتمـادها على نفسها أو من خلال ممثليها لدى حكوماتها أو بالأثنين معا للمساعدة على امكانية تطبيق الخطوات الأربع التالية من أجل التنمية التعاونية :

(أ) الدراسة الدقيقة لتقرير الحلف عن التعاونيات عام ٢٠٠٠ •

(ب) المشاركة فى مزيد من النقاش حـول ما يتضمنه التقرير من امكانيات التطبيق •

(جـ) اختيار الاقتراحات والحلول التى تتناسب مع ظروف كل دولة، والتى يمكن من خلالها حل ما قد يعترضها من مشكلات •

(د) اجراء الدراسة اللازمة وان اقتضى الأمر اجراء برامج بحثية

تتعلق بدراسة مستقبل الحركة التعاونية على اختلاف أوجـه نشاطها فى اطار من النظام التعاونى القائم .

ويطلب : من هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتعددة الاستمرار بأقصى ما لديها من طاقة وامكانيات لوضع استراتيجية للتنمية العالمية من شأنها ايجاد نظام اقتصادى دولى جديد يحقق مزيدا من المشاركة بين المجتمع الدولى وعائدا أفضل لتوزيع الثروة الناجمة عن هذه التنمية ، وفى نفس الوقت يحقق هذا النظام الجيد ظروفا ملائمة للتنمية التعاونية .

ويطلب : من المنظمات الأعضاء أن توالى بصفة منتظمة اللجنة المركزية للحلف بتقارير منتظمة عن نتائج دراساتهم وجهودهم فيما يتعلق بمستقبل الحركة التعاونية فى بلادهم .

الفصل العاشر
التنظيمات التعاونية وقضايا المناقشة

قادة التعاون ونظرة مستقبلية

من الأمور التى ينبغى أن نأخذها فى الاعتبار ذلك الاجماع الذى نادى به علماء التعاون فى العالم أجمع ، من أن التعاون ، شأنه فى ذلك شأن جميع التنظيمات الديمقراطية • ينبغى أن يعتمد على عزيمة الأعضاء فى اختيار أصلح الأشخاص القادرين على توفير الادارة السليمة للتنظيمات التعاونية واستمرارها •

ومن المفاهيم السائدة فى الحركة التعاونية أن حسن اختيار القيادات التعاونية من قبل الأعضاء انما له أبعاد على جانب كبير من الأهمية حيث أن هذه القيادات ستبذل الجهد الذى ينعكس أثره على بقية الأعضاء التعاونيين وبذلك يتحقق مفهوم الديمقراطية التعاونية « من التعاونيين وبالتعاونيين لصالح التعاونيين » ، وهذا هو المفهوم الذى يؤمن به التعاونيون فى شتى أنحاء العالم عندما يتكلمون عن الديمقراطية التعاونية ••• أو التمثيل الديمقراطى •••

ومن بين القضايا التى ينبغى أن يهتم بها التعاونيون قضية اعداد القيادات التعاونية وقد يتطلب ذلك فى رأينا اثارة التساؤلات الآتية :

١ ـ هل يعرف التعاونيون مسئوليات القيادة ؟

— تقتضى طبيعة التنظيم التعاونى ذاته انتخاب قادة غير متخصصين مهنيا الى جانب الموظفين المهنيين ، وقد بذلت خلال العديد من السنوات الماضية فى كثير من الحركات التعاونية فى العالم عناية كبرى باختيار وتدريب الصف الثانى ، لكن العناية بالصف الأول كانت أقل كثيرا ، ويجب أن تعطى الأولوية خلال السنوات القادمة

لخطوات بموجبها يبرز متطوعين من مستوى وقدر مرتفع ويتقدمون الى مواقع القيادة ٠

— ويجب أو تتوافر مجموعة كبيرة من القادة غير المتخصصين مهنيا رجالا ونساء لا بقصد انجاح التعاونيات فحسب ، بل للعمل من أجل بناء نوع آخر من الجمعيات والمجتمع ، وأفضل القادة من لا ينظرون الى التعاونيات فى ذاتها بل كوسيلة الى نظام اجتماعى أفضل ، وبدون هؤلاء القادة غير المتخصصين مهنيا ، يجنح قادة العمل والفنيون الى توجيه التعاونيات وادارتها بحسب ما تقتضيه أعراف العمل التجارى وحدها ، ويجب ألا تظل المشكلات المعاصرة للتعاونيات احتكارا للخبراء والفنيين ، وتصبح من اهتمامات العاديين من الناس أيضا ٠

— ليس من المبالغة القول بأن نوعية التعاونيات ستعتمد على قيادتها وعما اذا كان قادتها من الدرجة الأولى ، ولا يعنى هذا القول بالضرورة أن يكونوا فوق البشر بل قادة ديمقراطيين يشاطرون الآخرين المسئوليات ويعملون فى مجموعة وفريق ، ويقال ان القادة من الدرجة الأولى يجتذبون اليهم جمهورا من الدرجة الأولى يعمل معهم ، ولا يجتذب القادة من الدرجة الثانية سوى أفراد من الدرجة الثالثة ليعملوا معهم ٠٠٠ ما هو مصير الحركة اذا سارت فى هذا الطريق ؟ ٠٠٠

— وفيما يتعلق بتدريب واعداد القادة غير المتخصصين سوف تمتاز النظم التعاونية ذات الصلة بالمعاهد التثقيفية ، والتى تنفذ برامج مستمرة للتثقيف ، عن غيرها من النظم ٠ هل آمنت النظم التعاونية فى الدول النامية بهذه الحقيقة ؟ ٠٠٠ واذا كانت قد آمنت بها ، فماذا فعلت لتضعها موضع التطبيق ٠٠٠

٢ ـ هل ستواصل التعاونيات توصيل رسالتها ؟

— من الصعب أن يقول انسان ان التعاونيات تعمل على توصيل رسالتها الآن بالصورة التى كانت تعمل بها منذ نحو أربعين سنة ، فحينئذ كان التعاونيون أكثر فعالية فى التوصيل فى عهد آلة النسخ اليدوية ، ويبدو أن عهد الاتصالات الالكترونية يمر دون أن تستفيد منه الكثير من الحركات التعاونية فى الدول النامية بصفة عامة ، والدول العربية بصفة خاصة .

— ويرى البعض أن التعاونيات فى العالم النامى تستخدم الادارة التقليدية كوسيلة اتصال وأن هذه الوسيلة غير فعالة حتى مع الأعضاء !! ...

— ويظهر أن الكلمة المطبوعة كوسيلة اتصال تصبح أعظم فعالية ان اتخذت شكل خطاب اعلامى صغير على مستوى المجتمع المحلى أو جريدة جادة على مستوى الجماعة القيادية .

— ولن يكون الاعلان المعتاد بالراديو والتليفزيون والذى يجعل هدفه التنافس مع المشروعات الأخرى أو التغلب عليها أفضل الوسائل لتوصيل الرسالة التعاونية فى المستقبل .

— وسوف تحتاج الحركات التعاونية القومية والمشروعات التعاونية الكبرى فى السنوات القادمة الى اصدار صحف للبحوث والدراسات المستقبلية...فهل درست الحركات التعاونية امكانياتها واستعدت لمثل هذا التطور ؟ ...

٣ ـ هل يمكن تنشيط واحياء التثقيف ؟

— هناك من يرى أنه لا يحتمل ذلك طالما اقتصر التثقيف على الشئون

التجارية الخالصة والأمور المتعلقة بالعمـل وحـدها ، لكن من المستطاع تنشيط واحياء التثقيف اذا اتخذناه بأوسع معانيه •

— يرى البعض أن الحركات التعاونية اذا وجدت فى أى قطر يخضع لنظام يتصف بالقسوة والقمع لابد أن ينظر الى أى برنامج تثقيفى جيد على أنه برنامج انقلابى ، الى حد ما على الأقل !! فما هـو وجه الصواب لمثل هذا الرأى ؟

— هناك اجماع على ضرورة بذل جهود كبرى على مجال ومدى لم يعرفا من قبل لتثقيف الشعب والأعضـاء التعاونيين من أجـل المستقبل••

— اذا لم يهتم مجلس ادارة الجمعية التعاونية اهتماما عميقا بالتثقيف ويقوم بمسئولياته ازاءه فسوف يكون مهددا بخطر الاهمال التام•

٤ ـ ما هو الدور الحقيقى للحكومة ؟

— هل تشجع وتصادق وتساعد أحيانا بالدعم المالى ، لكن لا تحاول أبداء السيطرة أو التوجيه أو الادارة ؟

— هل ستصبح العلاقات مع الحكومة فى العشرين سنة القادمة مشكلة كبرى تواجه التعاونيات فى كثير من الأقطار النامية، أو الأقطار ذات الحكم الشمولى ؟ ••• وهل اتخذت قرار العلم المتقدم القادر على اعداد قيادات تحمل راية الفكر للتطور السلمى التدريجى ؟•

— ستصبح الادارة فى تعاونيات المستقبل كبيرة الحجم مسـئولية مجموعات وفرق ، وستسند المسئولية الرئيسية الى أولئك الذين لهم مهارة خاصة فى تنسيق القـرارات المتعددة الأوجـه وكثيرة التعقيد •••

— هل تقوم الحركات التعاونية فى الدول النامية بتصميم برامج تدريبية من شأنها أن يمر القادة المتخبون ببعض مراحل التدريب على الادارة مع غيرهم من المديرين الموظفين ؟

— هل توجه الادارة التعاونية اهتماما خاصا فى المستقبل الى دعم الديموقراطية فى مكان العمل ؟ ... وهل تفهمت الادارة التعاونية معنى ديموقراطية الادارة فى الحركة التعاونية ابتداء من قاعدة البنيان حتى قمة الهرم ؟ ...

٥ ـ ماذا عن دور المرأة ومكانها فى التعاونيات ؟

— تقوم المرأة بدور على جانب كبير من الأهمية فى التربية الأسرية ، والانفاق فى حدود الدخل ، وسوف تنفرد التعاونيات التى تطلق العنان لمواهب وقدرات المرأة بميزة كبرى فى المستقبل ... فهل أعدت الحركات التعاونية القيادات التعاونية النسائية للقيام بهذا الدور ؟ ...

— توجد دلائل واضحة على أن بعض أنواع التعاونيات ـ كالاسكان مثلا ـ تحقق فى بعض أنحاء العالم تقدما سريعا فى ظل قيادة ونفوذ المرأة ... هل درست الحركات التعاونية هذه التجارب ؟..

— يجب أن يشارك الرجال والنساء على قدم المساواة فى كافة نواحى التعاون ، ويجب ألا تنفرد المرأة بدور خاص مستقل الا حيث تستدعى ذلك ضرورات التقاليد الثقافية والدينية .

٦ ـ من سيساعد تعاونيات العالم الثالث ؟

— يملى الوضع المثالى أن تنبع التوجيهات والسياسات من الحركة التعاونية ذاتها بمساعدة من هيئات أخرى لاسيما وكالات الأمم المتحدة .

— يجب اتاحة الفرصة للحلف التعاونى الدولى ليؤدى من خلال المنظمات الأعضاء فيه دورا رئيسيا فى تنسيق العون للعالم الثالث.

— تعانى برامج المعونة بوجه عام من نقص التنسيق وتركيز الاهتمام لمدد طويلة كافية من الزمن .

— اتضح أن المعونة الثنائية الأطراف بين الحكومات هى أقل جدوى لانشاء حركات تعاونية حقيقية ومستقرة ، ويحتاج الأمر الى مزيد من المساعدات المتبادلة بين الشعوب .

٧ ـ ماذا عن الحلف التعاونى الدولى فى المستقبل ؟

— من الأمور المستقرة فى أذهان التعاونيين أن الحركة التعاونية العالمية سوف تظل فى حاجة الى جهاز تنسيق فعال وغرفة مقاصة ضمانا للنمو والتطور السليم فى كل أنحاء العالم ، وتلك مهمة الحلف التعاونى الدولى التاريخى ، وعلى اللجنة المركزية النظر فى ما اذا كان من المرغوب فيه اجراء دراسة للدور الحالى الذى يقوم به الحلف وبنيان الحلف وتمويله خاصة فيما يتعلق بالمشكلات الدولية فى المستقبل ... فهل أدلت الحركات التعاونية فى الدول النامية برأيها فى هذا المجال ؟ ...

٨ ـ ما هو موقف التعاونيات فى المستقبل ؟

— يعيش مجتمعنا الدولى المعاصر عصر المؤسسات الكبرى ... وقرر الحلف التعاونى الدولى مبدأ التعاون بين التعاونيات منذ عام١٩٦٦ ومن أقوى اتجاهات الاقتصاديات الحديثة توافق أقوى مؤسستين وتلاقيهما وهما المشروعات الكبرى والحكومات ، وليس أمام المواطنين من بديل سوى تكوين جماعات من بين أنفسهم ولهم

خاصة وأهم هذه الجماعات التنظيمات التعاونية ... فهل أعدت التنظيمات التعاونية نفسها لعصر المؤسسات الكبرى ؟ ...

— لا شيء في الحياة أثمن من الانسان ، الفرد العادى ، لكن سيجد كل منا أنه يحتاج الى جماعة تحميه وتدفع عنه وتحفظ عليه فرديته حتى لا تضيع وتتحطم وتذوب فى غمار الجماهير ، ويقول بعض الفلاسفة : « الأنواع غير الاجتماعية محكوم عليها بالفناء » وتتمثل أداة الانقاذ والبقاء الحيوية مستقبلا فى الجماعة وفى « المساعدة المتبادلة » ... هل قامت الحركات التعاونية بحملات اعلامية لنشر هذا المفهوم ؟ ...

— تشكل الأنماط التعاونية — فى عصر القوة المخيفة التى تتمتع بها الشركات — الوسيلة الوحيدة التى يمكن لأغلب جماهير الناس أن يمارسوا من خلالها حقوق التنظيم والكيان ويتمتعوا بما تتمتع به المنشآت الأخرى من حقوق ، وفضلا عن ذلك يمكنهم ممارسة هذه الحقوق دون أن ينتقص أحدهم من حق الآخر ... فهل أعدت التنظيمات التعاونية برامجها لمقابلة هذا التطور والنمو فى ظل المنافسة ؟ ...

— تمر بنااليوم اتجاهات كثيرة تجعلنا نؤيد بكل ثقة رأى الاقتصادى البريطانى الفريد مارشال (١٨٤٢ — ١٩٣٤) القائل : « بدأ العالم توا يأخذ سبيل الاستعداد والتأهب للعمل السامى الذى تقوم به الحركة التعاونية » ... فهل تعرف الحركات التعاونية فى العالم النامى رأى هذا الاقتصادى الكبير ؟ ... وأليست الظروف الدولية الراهنة مواتية لكى تقوم بعمل ما ؟ ...

نحو اعلام تعاونى متطور :

أثار الدكتور كمال حمدى أبو الخير قضية الاعلام التعاونى فى الكلمة التى ألقاها فى اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى بنيودلهى فى أكتوبر ١٩٨٩ بتكليف من لجنة الاتصالات الدولية ، وانتهز هذه الفرصة أيضا وأثار فى الكلمة قضايا أخرى ... وفيما يلى نص الكلمة :

يسعدنى باسم فريق العمل للجنة الدولية للاتصالات التابعة للحلف التعاونى الدولى أن أتقدم بخالص الشكر للجنة التنفيذية للحلف التعاونى الدولى للقرار الذى اتخذته والذى قررت فيه بأن اللجان المتخصصة وفرق العمل المختلفة مطالبة بأن تسهم فى كافة مجالات التخطيط للعمل الذى يقوم به الحلف .

ومما لا شك فيه أننا كأعضاء فى اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى نؤمن بأن الجهود التى تقوم بها اللجنة التنفيذية للحلف هى جهود ذات نظرة شاملة تأخذ فى اعتبارها المجتمع التعاونى الدولى المعاصر ، ومن هذا المفهوم فان اللجنة الدولية للاتصالات تعتقد أن هناك التزاما كبيرا ينبغى أن تتحمله الحركات التعاونية القوية فى الدول المتقدمة بالاضافة الى التزامات الحلف التعاونى الدولى فيما يتعلق بالاسهام من أجل تنمية التعاون فى دول العالم الثالث آخذين فى الاعتبار الحقيقة التى نرددها جميعا أن العون ونقل التكنولوجيا يمكن أن يكون أكثر فائدة اذا تم نقلهما عن طريق العديد من القنوات وعلى رأسها المنظمات الشعبية .

لقد تبين لنا أن الحلف التعاونى الدولى تمكن من أن ينشط التجارة بين الحركات التعاونية فى الدول الآسيوية وامتدت جهوده فى هذا المجال بحيث تشمل شرق ووسط وجنوب أفريقيا ، من أجل ذلك

فانى أنتهز هذه الفرصة لكى أقترح أن يقوم الحلف بنفس الجهود لكى يحقق مزيدا من امكانية المعاملات التجارية بين دول المنطقة العربية بحيث تمتد جهوده مستقبلا لدول الشرق الأوسط وبذلك يسهم فى أن تحقق الحركات التعاونية فى هذه المنطقة أهدافها وفقا لما يريده الحلف من سيادة قيم التعاون ومبادئه على الصعيد المحلى والقومى والدولى .

ومما لا شك فيه أنه قد يساعد على تحقيق هذا الهدف انشاء مكتب اقليمى للحلف فى هذه المنطقة وهو ما طالبنا به منذ عام ١٩٧٦ وتكرر الطلب فى كل لقاء عقدته اللجنة المركزية أو مؤتمر الحلف حتى الآن .

ويسعدنى أن أوجه النظر الى أهمية المرحلة القادمة فى تشكيل ، واعادة تشكيل ، نموذج الاتصال بين الحضارات ، فى توازن دقيق يجمع بين الأصالة والمعاصرة ، وبين الاستمرارية فى الصالح ، والتغيير الى الأصلح ، من خلال رؤية علمية تعترف « بالمستقبلية » منهجا موضوعيا ، يضاف الى مسالك الاقتراب العلمية القائمة لرصد المستقبل واستشراف آفاقه الرحبة ... ان عنصر وسائل الاتصال يمر بتطورات سريعة ...

ولا تفهم وسائل الاتصال فى المحافل العلمية بالخارج على أنها قاصرة على وسائل الاعلام الجماهيرى فحسب وانما هى أكثر من ذلك ، فهناك الاتصال الجماعى المتمثل فى السياحة والهجرة والتجارة والحروب. والاتصال بين المراكز المؤثرة كالعلاقات الدبلوماسية والمنح الدراسية والشركات متعددة الجنسية . وهناك الاتصال التقليدى كالاذاعة والتليفزيون والدعاية ... الخ .

وأرجو أن أوجه النظر الى أن هناك العديد من علماء مجتمعنا الدولى المعاصر يقولون أنه اذا كانت الحضارة الغربية متقدمة من

الوجهة المادية المحضة ، فانها ليست كذلك من النواحي الروحية والمعنوية. كذلك وعلى وجه أخص ، فقد ظهر عجزها عن حل كثير من المشكلات التى يعانى منها العالم وحمايته من المخاطر التى تتهدده ، كأخطار الفقر والبطالة والفروق الشاسعة بين العالمين المتقدم والمتخلف وتزايد الأسلحة المدمرة وتفاقم المشكلات السياسية ، فضلا عن انتشار روح الاستهتار بالقيم والمثل وتزايد الشعور لدى الأفراد بالشك وعدم الاستقرار..الخ

واذا كانت تلك الحضارة عاجزة عن حل المشكلات العالمية أو الموجودة فى البلاد المتقدمة على هذا النحو ، فهى ، فى نظر الكثيرين، أعجز عن حل مشكلات العالم الثالث أو النامى ، وعندهم أن من الخطأ والضار حقا أن تطبق دول العالم النامى نفس نموذج التنمية الذى كانت قد سارت عليه الدول الصناعية المتقدمة حاليا ، فما صلح لهذه لا يصلح لتلك . ومن الأفضل أن يكون لكل تجربته الخاصة ، وأن ذلك لا ينفى امكان الاستهداء بما هو صالح عند الآخرين ، والمهم بالنسبة لدول العالم الثالث هذه هو تنشيط الحركة التعاونية فيها الى أقصى درجة ممكنة بما يوافق أحوالها ويلائم ظروفها الخاصة .

كما أوجه النظر الى برنامج العمل للتعاون الأفريقى العربى الصادر عن مؤتمر القمة الأفريقى العربى الأول المنعقد بالقاهرة (مارس ١٩٧٧)، حيث يذكر الاعلان المذكور أن رؤساء الدول والحكومات الذين أصدروه يدركون روابط بلادهم ومصالحها المتعددة والاعتبارات الجغرافية والتاريخية والثقافية ، ويرغبون فى تطوير التعاون فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ويضيفون أنهم مدفوعون فى ذلك بارادة مشتركة لدعم التفاهم بين شعوبهم والتعاون بين دولهم استجابة لأمانى شعوبهم فى تعزيز الأخاء الأفريقى العربى . كما ورد فى برنامج العمل المذكور الاشارة الى الرغبة فى تحقيق تفاهم أفضل بين الشعوب والدول

الأفريقية والعربية ، وعقد اتفاقات ملائمة فى هذه الميادين ، كالتعاون فى ميدان الوسائل الاعلامية كالصحافة ووكالات الأنباء والأقمار الصناعية المستخدمة فى الاتصالات والراديو والتليفزيون .. الخ .

ونحن نعترف بأن الحلف التعاونى الدولى قد قام بالعديد من المحاولات لتنظيم هذا التفاهم والتعاون ، وذلك سواء على الصعيد العالمى أو على الصعيد الاقليمى أو فيما بين الأقاليم .

ان اللجنة الدولية للاتصالات توجه النظر الى ما أصدرته منظمة اليونيسكو فى مؤتمرها عام ١٩٦٦ حيث أصدرت « اعلان مبادىء التعاون الثقافى الدولى » الذى جاء فيه أن السلام يجب أن يرتكز على التعاون الفكرى والمعنوى بين البشر . وان الكرامة الانسانية تتطلب نشر الثقافة والتعليم لدى الجميع ، وذلك تحقيقا للعدالة والحرية والسلام . وأن أعضاء المنظمة (اليونسكو) عاقدو العزم على ضمان البحث عن الحقيقة وحرية تبادل الأفكار وألوان المعرفة ، لذلك قرروا تنمية وزيادة الصلات بين شعوبهم . كما أنهم لاحظوا أنه رغم تقدم الوسائل الفنية التى من شأنها تسهيل نشر المعلومات والأفكار ، فان كل شعب يجهل طرق معاش وعادات غيره ، وان ذلك يقف حائلا دون توطد الصداقة بينهم وتعاونهم سلميا ، كما يحول دون تقدم الانسانية على وجه العموم واستند الاعلان الى ذلك للقول بأن لكل ثقافة كرامة وقيمة تستوجبان احترامها والمحافظة عليها . وأن لكل شعب حقا وواجبا بخصوص تنمية ثقافته . وأن فى تعدد أنواع الثقافات واختلافها وتأثير كل منها فى الأخرى ما يتضمن كون كل منها جزءا من التراث المشترك للانسانية . ومن الواجب العمل على تحقيق توازن منسق بين التقدم الفنى وارتفاع المستوى الفكرى والخلقى .

هذا ، ونخشى أن يكون الاهتمام بالمبادىء المذكورة لم يجاوز حد

الاعلان عنها على هذا النحو ، اذ يبدو أنه لم يبذل سعى جاد لوضع تلك المبادىء موضع التنفيذ .

ومؤدى ما تقدم أن من واجب البلاد النامية الاعتماد على نفسها والتعاون فيما بينها من أجل مستقبلها الاجتماعى والاقتصادى والسعى فى تنميته وتطويره بوسائلها الخاصة، وكذلك السعى الى زيادة مساهمتها فى بناء مجتمعاتها الآن وفى المستقبل . لذلك ففى رأينا أن المطلوب بالنسبة للبلاد النامية ليس هو مجرد العمل لاقامة نظام اقتصادى عالمى جديد ، على نحو ما يقال الآن ، بل هو أساسا السعى فى تحقيق ماتحتاجه تلك البلاد لنظام اجتماعى واقتصادى عالمى أفضل ، يرتكز أساسا على النظام التعاونى الذى امتدت آفاقه وشملت العالم الأجمع حيث توضح احصائيات الحلف التعاونى الدولى المنشورة بمناسبة هذا الاجتماع أن هناك ٧٦ دولة منضمة للحلف يندرج فى عضوية التنظيمات التعاونية بها ما يزيد على الـ ٦٠٠ مليون عضو ، بحيث يكون النظام الاقتصادى المذكور جزءا منه ، والواقع فان النظام الاقتصادى الجديد لا يراد لذاته، كما لا يمكن اقامته لوحده بل يجب أن تضاف اليه أنظمة أخرى ، بحيث يشمل النواحى السياسية والاقتصادية الخ ، وبذلك تتحقق لهذا النظام صفة الشمول والتوازن . هذا ، واذا كان من الذائع القول ان الاعتماد على النفس فى النظام الاقتصادى الجديد لا يعنى اطلاقا الدعوة الى الاكتفاء الذاتى ، أو الى أن ينكفىء كل بلد تام على نفسه ، ففى اعتقادنا أنه يجب أن يقال نفس الشىء بالنسبة للنظام الجديد فان دعوتنا الى اعتماد كل منطقة على منابعها الأصلية لا يعنى دعوتها الى رفض التعاون مع غيرها أو تبادل أسباب الحضارة بما ينفع كلا منها ويفيدها جميعا ، بل الأمر بالعكس .

ومن المسلم أن التعاون بين الدول المختلفة ، والحركات التعاونية

المختلفة ، سواء منها ما كان واسع الانتشار أو محدود النطاق ، هو أمر لابد منه فى تقدم البشرية .

اذا كان ثمة وسيلة أساسية لتحسين وسائل الاعلام التعاونى فيما بين البلدان النامية من ناحية وبينها وبين الاعلام التعاونى فى الحركات التعاونية المتقدمة من ناحية أخرى فان هذه الوسيلة هى بالتأكيد التدريب والتثقيف المهنى لجميع من يقومون بادارة أجهزة الاعلام . اذ لا يمكن لبرنامج اعلامى أن ينجح دون وجود هيكل تدريب أساسى يدعمه ويقويه . وينبغى أن يكون التدريب من أسبق أولوياتنا بالنسبة لأى دولة نامية تريد أن تزيد من حصتها فى قنوات التوصيل الحالية والتى تمر من خلالها المعلومات الحيوية بالنسبة للتقدم الاجتماعى والاقتصادى، ومن العبث حقا أن تطالب اعلام البلدان النامية بالمساواة فى نصيبها من أجهزة الاعلام الدولية وهى تفتقر الى الطاقة البشرية القادرة — عن طريق التدريب والخبرة — على ادارة أجهزتها الاعلامية المحلية . ولا تستطيع الا القليل من البلدان النامية (بل نادرا ما يستطيع احدها) أن ينافس غيره وينجح فى مجال الاعلام دون أن تكون لديه قاعدة صلبة من العاملين المهرة فى هذا المجال ، وهكذا لا نستطيع أن نمضى لتقييم جدوى الحلول المقترحة لقضايا تدفق الأنباء واختلال الموازين الاعلامية دون أن تتفق أولا على أن تدريب العاملين فى أجهزة الاعلام ينبغى بالضرورة وحتما أن يكون أسبق أولوياتنا .

وباسم اللجنة الدولية للاتصالات أرجو أن أوجه النظر الى أنه اذا كان لنا أن نحقق أهداف التنمية حقا فينبغى أن نعترف بمناحى العجز والقصور فى الاعلام اعترافنا بامكانياته الايجابية وبمعجزاته الرائعة من حين الى حين ... لذلك نرجو توجيه الجهود نحو اعلام تعاونى متطور وبأن جهاز الاعلام التعاونى يستطيع اذا اداره محترفون أن يلعب

دورا هاما ــ ان لم يكن حاسما ــ فى تحسين الأوضاع التى تعقد عليها الحركات التعاونية فى البلدان النامية الأمل للارتقاء والارتفاع بمستوى حياتها ومع ذلك فينبغى أن أضع شرطا أساسيا مسبقا وهو أن الانتفاع بأجهزة الاعلام التعاونى فى تحقيق أهداف التنمية يعتمد على وجود قيادة سياسية قادرة على مقاومة استغلال قنوات التوصيل والتحكم فيها لتحقيق مصالح خاصة ، وأتصور فى هذا الصدد أن الصفوة القائدة فى كثير من بلدان العالم الثالث يمكن أن تستفيد من حضور ندوات وحلقات دراسية حول أخطار ومزايا الاعلام التعاونى . ويقول بعض علماء التعاون : « ليس لدى الحكومات سياسات وخطط كاملة وواضحة للاعلام التعاونى بحيث تستطيع أن توجه عملية التوصيل وتنشطها وتنظمها لخدمة المصالح القومية وخدمة خطط التنمية وخطواتها التنفيذية » .

لكن هل معنى ذلك أنا نسير نحو اعتناق صيغة تعاونية واحدة !!.. وهل تكون هذه الصيغة هى الصيغة الغربية ؟؟ ..

ذلك ما لا نعتقده ، فرغم تقبلنا جميعا لبعض مبادىء وأفكار وتطبيقات حضارية مشتركة ، فان من هذه المبادىء والأفكار ما يمثل تراثا بشريا مشتركا ، فهو لا يستمد من حضارة واحدة . كما أن وجود هذا التراث المشترك لا يعنى استعداد جميع أقطار العالم للاكتفاء بصيغة واحدة : فكما أن هنالك عوامل قد تدفع ، على الأقل اجمالا ، الى التوحيد الحضارى ، فان هناك عوامل أخرى ، لا تقل عن سابقاتها قوة، تدعو الى اختلاف الحلول باختلاف الظروف القائمة . لذلك ربما أمكن القول بأن التوحيد فى ميدان التعاون يقوم أساسا مع التوحيد فى اطار المغايرة .

عالم المتغيرات ... ومستقبل التعاون

لعل من الأهمية بمكان أو نوضح أن الحلف التعاونى الدولى أقام لأول مرة فى تاريخه منذ انشائه اجتماعا للجنة المركزية فى آسيا ، وقد تكون هذه مناسبة هامة لكى يعلم القراء بأن أكثر من ٦٠٪ من العضوية الاجمالية للحلف التعاونى الدولى هى من قارة آسيا ومن هذه الحقيقة فان اجتماعات الحلف بمختلف لجانه حاولت جاهدة أن تتعرف على كافة الظروف المحيطة بالحركة التعاونية فى هذه المنطقة بصفة عامة ، وأن هذا الاهتمام قاد الجميع لكى يتناولوا موضـوع الحركة التعاونية فى دول العالم الثالث بصفة خاصة ؛ أى أن انعقاد المؤتمر فى نيودلهى بالهند قد فرض على ٧٦ دولة من دول العالم وهى الدول المنظمة للحلف التعاونى الدولى أن تتناول بشىء من التفصيل مشكلات العالم النامى ودوره فى الاسهام فى حل المشكلات التى يعانى منها مجتمعنا الدولى المعاصر .

ويسعدنى فى هذا المقام أن الحركة التعاونية فى الهند قد استعدت استعدادا كبيرا لتنظيم هذا المؤتمر الذى عقـد فى أكتوبر عام ١٩٨٩ بنيودلهى آخذة فى اعتبارها أن هـذا المؤتمر ينعقد لأول مـرة على أرضها بل وفى المنطقة الآسيوية .

وعلى سبيل المثال افتتح راجيف غاندى رئيس وزراء الهنـد اجتماعات اللجنة المركزية للحلف كما كان من بين المتحدثين فى الجلسة الافتتاحية مستر باهاجان لال وزير الزراعة بالهند ومستر شايان لال باداف وزير الدولة لشئون الزراعة بالهند ومستر ديليب سنج بهوريا عضو مجلس النواب الهندى ورئيس الاتحاد القومى التعاونى بالهند، ومستر لارس ماركوس رئيس الحلف التعاونى الدولى .

ومما هو جدير بالذكر أن الحـركة التعاونية فى الهنـد تعتبر مشاركة راجيف غاندى فى غاية الأهمية نظرا لأنه من عائلة عـريقة عرفت بمساندتها للحـركة التعاونية حيث أن جواهر لال نهرو أول رئيس للهند كان من أكبر المساندين للحركة التعاونية وهو فى نفس الوقت واحدا من أبرز فلاسفة عصره فى تنظيم الحركة التعاونية كما وأن ابنته أنديرا غاندى كانت رئيس المكتب الاقليمى الأسيوى التابع للحلف التعاونى الدولى .

ومن بين مظاهر ترحيب الهند بهـذا المؤتمر تلك الرسالة التى وجهها رئيس جمهورية الهند (ر. فينكا تارامان) لاجتماعات اللجنة المركزية للحلف حيث قال : أننى سعيد لكى أعلم أن الاتحاد القومى التعاونى للهند يستضيف اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى من ٤ ــ ٨ أكتوبر ١٩٨٩ فى نيودلهى .

وانتى آمل أن تستخدم هذه المناسبة كفرصة لتحقيق اليقظـة والفهم بين الجماهير العريضة للمفهوم الحقيقى لمبادىء وفلسفة الحركة التعاونية ودورها كأداة لتحقيق التغيرات الاقتصادية بالنسبة للقطاعات الأضعف بين جماهير الشعب الهندى .

أننى أهنىء الاتحـاد القومى الهنـدى والحلف التعاونى الدولى بهذه المناسبة وأتمنى للمناقشات التى ستجرى بهذه المناسبة كل النجاح والتوفيق .

كما وجه راجيف غاندى ــ رئيس وزراء الهند ــ رسالة أخرى الى المؤتمر قال فيها : أن هناك فرصة أمام الحركة التعاونية لكى تلعب دورا هاما فى تحقيق التقدم الاقتصادى والتنميـة الشاملة للمجتمع . ولعل من بين أهم خصائص الحركة التعاونية أنها تقوم على الجهـود

الاختيارية للتجمعات الشعبية من أجل تحسين أوضاعهم وأيضا تحسين أوضاع المجتمع الذى يعيشون فيه •

ان روح الاعتماد على النفس تعتبر القـوة الدافعة وراء تقـدم الحركة التعاونية حيث أنها تمثل أقوى دعائم قوتها • وفى الدول النامية بصفة خاصة فان الحركة التعاونية بما تحمله من امكانيات اتاحة فرص المشاركة للجماهير يمكنها أن تقوم بدور هام فيما يتعلق بالعمـل على زيادة معدلات سرعة التنمية وتحسين طابع الحياة نحو مجتمع أفضل •

أننى سعيد باستضافة الاتحـاد القـومى التعاونى فى الهنـد لاجتماعات اللجنة المركزية للحلف • ان هذا الاجتماع سيتيح فرصـة جيدة للتعاونيين من مختلف دول العـالم لتبادل خبراتهم • كما أننى واثق تماما من أن هذا الاجتماع سيعمل على تدعيم الحركة التعاونية •

وأرجو أن أتقدم بتحية حارة بصفة خاصة للأعضاء الذين وفدوا الينا من الخارج وأتمنى لاجتماعهم كل توفيق ونجاح •

كما وجه رئيس الحلف التعاونى الدولى رسالة الى التعاونيين فى العالم قال فيها : أن من بين وجهات النظر التى نحترمها يعتبر كل فرد من الأفراد أحد دعائم مجتمعنا الدولى المعاصر سواء أكان هذا الفـرد رجلا أو امرأة ••• واذا حرك أحدنا رأسه حول المكان الذى يقف فيه فانه سيجد حوله العائلات ••• المنازل ••• الأصدقاء ••• الجيران ••• القرويين ••• جماهير الناس ••• ومن هذه المناظر يستشعر أنه عضو هام من هذا المجتمع الكبير •••

وكلنا عندما ننظر الى السماء فى الليل يستشعر كل فرد منا كأن النجوم تتلألأ له بصفة خاصة •

وقد يتصور أحدهم أن وجهة النظر هذه من الناحية الفلسفية قد تكون شيء عديم الأهمية ... غير أنها تعنى الكثير من وجهة نظر الحركة التعاونية وقدرتها الادائية حيث أن الحركة التعاونية ينبغى عليها دائما أن تعمل فى اطار منطقتها المحلية ، الا أنها وهى تعمل فى دائرتها المحلية استطاعت كما يؤكد ذلك تطور الحركات التعاونية فى العالم استطاعت أن تعبر صعيدها المحلى الى ما هو أبعد من ذلك وصار لها نظرة ونشاطا دوليا .

اسمحوا لى أن أتبادل معكم بعض الأفكار ومن أولى الأفكار التى أطرحها عليكم تتعلق بالجانب السكانى ... فان أكثر من نصف سكان عالمنا المعاصر تقل أعمارهم عن العشرين عاما ... والزيادة السكانية تنمو بمعدلات عالية ... وكذلك الهجرة من الجنوب الى الشمال ... كل ذلك مثلا يتطلب منا أن نخطط لكى توجد أكثر من بليون فرصة عمل ! كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

أما النقطة الثانية التى تتبادل فيها الأفكار فهى ذاتية الشعوب ... الى أى شعب من الشعوب نحن ننتمى ونعتز ونفخر بانتمائنا اليه ، ومما لا شك فيه أن مجتمعاتنا ستتطور تدريجيا من الصورة التى نحن عليها الآن ... وقد يكون واضحا أن العلاقات الاقتصادية الدولية السائدة الآن صارت من القرب بحيث سيكون لها تأثيرها السريع فى احداث متغيرات تشريعية فى كل شعب من شعوبنا ... فالمتغيرات قد تأخذ بعض الوقت ولكنها حتما قائمة وسيترتب على ذلك بالطبع وجود تشريعات دولية ترتبط بهذه العلاقات الاقتصادية ، ومثل هذا يترتب عليه أيضا التعرف على جوانب التنسيق التى تحدث نوعا من الانسجام فى المعاملات سواء أكانت مدنية أو معالجة الانحرافات أو الانتهاكات . وكيف يكون الجزاء ؟

لقد صارت للمشكلة السكانية والاقتصادية أبعادها التى ستكون لها آثارها على شعوبنا ، فمثلا . قرأت أنه اذا كنت ترغب فى أن تحصل على وظيفة فى المنطقة التى تقع فى جنـوب الولايات المتحدة الأمريكية فانت لن تستطيع أن تحصل على هـذه الوظيفة الا اذا كنت قادرا على الفهم والتحدث باللغة الأسبانية ... كما أننى أعتقـد أن المصـارحة والمكاشفة وما يحدث فى الولايات المتحدة السوفيتية نوعا من عمليـة التغيير التى يشهدها مجتمعنا الدولى المعاصر .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوجه النظر الى أنه فى أجزاء متعددة من العالم قـد برزت نظريات جـديدة ترتبط بالتكامل الرأسى أو الأفقى ، فمثلا يوجد الآن العديد من المنتجين وتجار الجملة يتجهون مباشرة الى البيع بالتجزئة ... والعكس صحيح . كما نجـد أن كثيرا من البنوك اتجهت نحو التأمين والعكس أيضا وجدنا منشآت للتأمين تتجة نحو النشاط البنكى .

وكما تعلمون فأننى من السويد وفى بلدى ما زالت توجـد مشروعات صغيرة ولكن يتضح من الصورة الحقيقية أن الصفة الغالبة للنشاط يسيطر عليها منشآت متعددة الجنسية ... ونحن كتعاونيين نعتقد أن المركز الرئيسى لمثل هذه المنشآت لن يظـل فى السويد الى ما لا نهاية ! فالبعض من هذه المنشآت قـد نزح فعلا عن أرضنا ... وكلكم تعرفون أسماء فى بلادكم ... تسمعون مثلا عن سـونى ... عن كوداك ... عن فيات ... الخ هـذه المسميات توجـد فى بلدنا وبلادكم ألا يمكننا نحن التعاونيين أن تكون لنا مشروعات عبر القارات تخدم ملايين الملايين من جماهير الشعوب خاصة وأن التعاون يتميـز بعلاقاته الانسانية وحبـه للسـلام وكفاحه ضد أى نوع من أنواع استغلال الانسان لأخيه الانسان لاننا نعمل معا ومن أجلنا ولصالحنا .

وفى عالمنا المعاصر الذى تحاول فيه التنظيمات التعاونية أن تنظر عبر المستقبل فانه ينبغى على الحلف التعاونى الدولى أن يسهم عن طريق لجنته المركزية ولجـانه الدوليـة فى صـياغة كيف يمكن أن يؤدى الحلف التعـاونى الدولى خـدماته فى المسـتقبل ؟ ... وحتى أسـهم معكم فى توضيح معـالم الطـريق قـد يكون من واجبى أن أوضح لكم أن الحلف التعاونى الدولى كتنظيم قائم له قدرة محدودة ... ان الجهاز الادارى المحدود الذى يعمل فى الحلف يخدم ما يقرب من ٢٠٠ منظمة قومية ... ولعل هذا الرقم يوضح لكم أنه ينبغى النظر الى الحلف على أنه اداة من أدواتكم التى تعمل معكم، ولا ينبغى النظر اليه على أنه قوة قادرة على حل المشكلات التى قـد تواجهكم ... فنحن نعمل معا ونفكر معا ونوجد الحلول معا من أجل مستقبل أفضل لنا وللبشرية جمعاء .

أننى أعتقد اعتقادا جـازما أنه اذا أردنا أن يكون لنا مسـتقبل أفضل فينبغى علينا اذن أن نطبق مبدأ التعاون بين التعاونيات ... غير أننى لا أكتمكم القول بأننى أخشى أن تكون تنظيماتنا التعاونية سواء فى ذلك تعاونيات المنتجـين وتعاونيات المستهلكين لن تكون قادرة على مسايرة المتغيرات التى تحدث فى مجتمعنا الدولى المعاصر ... كما أننى أخشى أيضا أن تكون قيادات التنظيمات التعاونية بطيئـة فى تحركها أو تكون على جانب من عدم الالمام والقـدرة لكى ترشد الحركات بالأسلوب الذى يتناسب مع عمق فهم متغيرات العصر والعمـل على مواجهتها .

أننى على دراية تامة بأن احتياجات ومشـكلات الحركة التعاونية تختلف من قطاع الى قطـاع سـواء فى ذلك النظـم الاجتماعية أو الاقتصادية أو المناطقية ... كما أننى على دراية تامة بأن الكثير من الحركات التعاونية بذلت جهودا مشتركة لوضع استراتيجية لها من أجل

اسهامها فى الحركة التعاونية الدولية . وفى هذا المقام أننى أشير الى المعاملات التجارية بين تنظيمات متساوية وبالطبع لا أدخل فى هذا المقام الحديث عن الآراء والأفكار التى لا تأخذ حظها من التطبيق .

أننى أعدكم بأن تكون المستويات المسئولة فى الحلف التعاونى الدولى خلال السنوات القليلة المقبلة ستكون فى شغل شاغل لكى تبذل أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل لمحاولة مقابلة المتغيرات وايجاد الصور المناسبة لمسايرة مثل هذه المتغيرات بحيث لا تترك فرصة الا وتقوم بتوضيحها وآمل أن يكون هذا هو هدف كل عضو من أعضاء الحلف التعاونى الدولى .

فلنعمل معا من أجل مستقبل أفضل للحركة التعاونية .

فرص العمالة والمنظمات التعاونية

يهتم عالمنا المعاصر بصفة عامة ومصر بصفة خاصة بمشكلات البطالة ومحاولة ايجاد فرص للعمالة عن طريق التوسع فى حجم الاستثمارات لخلق طاقات جديدة للانتاج ، ويدخل فى نطاق هذا الاهتمام النظرة الى أنماط توزيع فرص العمل كهدف تنموى مع الأهميـة العظمى لتحقيق التوازن السكانى والمكانى فى المستقبل آخذين فى الاعتبار أن القـوة البشرية للمجتمع تشكل حسب المفهوم المتبع فى الاحصاءات السكانية جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل فيما عدا صغار السن الأقل من ست سنوات وكبار السن من ٦٥ سنة فأكثر ما داموا لا يمارسون أعمالا منتجة بالاضافة الى العاجزين عن العمل عجزا كليا .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح :

— أن هدف التوازن السكانى / المكانى هو توجيه فائض السكان الى المناطق الجديدة التى تتوافر فيها ليس فقط مقومات السكن وانما أيضا مقومات « الاستيطان » بما يعنيه من استقرار لمجتمع جديد تتكامل أنشطته الانتاجية والخدمية ، ويعنى ذلك أن تكون الخطط والبرامج والمشروعات والسياسات مؤدية الى خلق فرص العمالة الجديدة فى الحيز الجغرافى الذى تتحـدد أبعاده كمجال للجذب السكانى ، وبمعنى آخر فان خلق فرص العمل فى اطـار الخريطة السكانية المنشودة هو الاداة الوحيدة المؤدية الى تعديل نمط التوزيع السكانى .

— ويرتبط أحداث هذا التوازن بمعايير الاستثمار ، وهذه المعايير تأخذ بأسلوب التكلفة والعائد بطبيعة الحال الا أنها سوف تحقق

الاستراتيجية السكانية والمكانية عندما يؤخذ البعد المكانى (متمثلا فى فرص العمل الجديدة) ضمن مكونات التكلفة والعائد من خلال اعطائها وزنا اجتماعيا ومن خلال اعتبار تكلفة استثمارات التكدس العمرانى والخدمات المرتبطة به فى المدن .

— كما يرتبط التوازن المنشود بالخريطة الاقتصادية للجمهورية والتى توضح توزيع الموارد المتاحة — جغرافيا واقتصاديا وبشريا وطبيعيا — والموارد السكانية والمستقبلية .

ومؤدى هذه الاعتبارات جميعها أن يكون تحقيق هدف ايجاد فرص العمل ، وبالتالى تحقيق الأهداف السكانية / المكانية أحد المعايير الهامة فى المفاضلة بين المشروعات والبرامج والاجراءات والسياسات المختلفة . ويتطلب ذلك بطبيعة الحال تغييرا واعيا فى منهجية التخطيط وأساليبه بحيث يتاح لمعيار خلق فرص العمل والتوظف أن يسهم فى تحديد أولويات الاستثمار ومجالاته . ويعنى ذلك ادخال مفاهيم الجدوى القومية للمشروعات فى اطار عملية التخطيط بشكل أساسى .

الصورة الاجمالية لسوق العمل فى مصر :

اذا كان ارتفاع معدل البطالة الى ما يتجاوز ١٢٪ قد تمخض عن تنائج لفت الأنظار الى الموقف الراهن لسوق العمل ومحاولة التعرف على خصائصه والعوامل المؤثرة عليه . فان ارتفاع نسبة البطالة بمعناها المحدد وحجمها المطلق لا يكفى ليعكس خطورة موقف سوق العمل فى مصر . والمشكلات التى ينبغى التحسب لمواجهتها منذ الآن وتحديد أساليب تلك المواجهة على المدى القصير وعلى المدى البعيد .

ويمكن تلخيص الصورة العامة للعمالة فى مصر فيما يلى :

١ ــ انخفاض نسـبة قوة العمل (٦ سـنوات حتى أقل من ٦٥ سنة) ، الى العدد الاجمالى للسكان واستمرار هذا الانخفاض اعتبارا من ٣٠,١٪ فى تعداد ١٩٦٠ الى ٣٠٪ فى عام ١٩٧٦ ثم الى ٢٨,٤٪ فى عام ١٩٨٦ ، ويعزى هذا الانخفاض الى عوامل متعددة من بينها استمرار انخفاض معدلات وفيات الأطفال والرضع وبالتالى زيادة عدد صغار السن فى الهرم السكانى وانخفاض نسبة قوة العمـل من الذكور من ٥٥,١٪ فى تعداد ١٩٦٠ الى ٤٧٪ فى تعداد ١٩٨٦ ويرجع بدوره الى زيادة نسبة قوة العمل من الأناث من ناحية وزيادة أعـداد المتواجدين بالخارج وغالبيتهم من الذكور فى سن العمل من ناحية أخرى •

٢ ــ بالاضافة الى البطالة الصريحة فان هناك كثيرا من المؤشرات بوجود بطالة ضمنية (مقنعة) فى عـديد من الأنشـطة والقطاعات الاقتصادية ، كذلك فان ارتفاع نسبة المتعلمين فى الحجم الكلى للبطالة أصبح يشكل ظاهرة واضحة تعود الى عاملين :

أولهما أن النظام التعليمى يترتب عليـه تخريج أعـداد كبيرة فى تخصصات أو على مستوى من الخبرة ليس عليها طلب فى سوق العمل •

والثانى : تباطؤ أعمال الالتزام الحكومى بتعيين الخريجين طبقـا للقانون رقم ١٤ لسنة ١٩٦٣ والقانون ٨٥ لسنة ١٩٧٣ بعد أن تكدست الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع العـام باعـداد كبيرة من الخريجين الذين تدرج الإعتمادات المالية لتعيينهم تلقائيا •

٣ ــ برغم تأكيد استراتيجية التنمية فى مصر على توجيه الموارد الاستثمارية المتاحة الى القطاعات الانتاجية التى ترتفـع فيها امكانات خلق فرص العمل مع اتاحة الفرصة للقطاع الخاص وتوفير العديد من المزايا والحوافز للاستثمار فى هذه القطاعات فان تزايد نسب البطـالة

السافرة والمقنعة تشير الى هدف خلق أعداد أكبر من فرص العمالة الجديدة لم يتحقق برغم تحقيق أهداف الاستثمار ، ويعود ذلك الوضع الى أن جانبا كبيرا من استثمارات القطاع العام فى الفترة الماضية قد وجه اما الى مجالات الاحلال والتجديد واعادة التأهيل وهى مجالات لا تخلق بذاتها فرص عمل جديدة بالقدر الملائم وبالنوعيات التى تتماثل مع تلك المعروضة فى سوق العمل ، أو الى الاستثمار فى مشروعات البنية الأساسية الحديثة التى تعرف بأنها بطبيعتها الفنية والتكنولوجية المتقدمة ــ ليست مولدة لاعداد كبيرة من فرص العمالة ويشمل ذلك بصفة خاصة قطاعات مثل البترول والطاقة والمواصلات. أما بالنسبة للقطاع الخاص فان استثماراته المحدودة فى القطاعات الانتاجية اعتمدت الى حد كبير على التكنولوجيا المكثفة لرأس المال باعتبارها أعلى انتاجية من ناحية وللتغلب على مشكلات العمالة المتعددة من ناحية أخرى .

٤ ــ ربما كان قطاع الزراعة فى مصر نموذجا صارخا لاختلالات سوق العمل خاصة وأنه يمثل نحو ٤٠٪ من اجمالى حجم التوظف فقد ارتفع عدد المشتغلين بالزراعة بأنشطتها المختلفة كحجم مطلق منذ أوائل الخمسينات رغم الثبات النسبى فى المساحة المزروعة من ناحية وتزايد الاعتماد على الميكنة فى أداء الكثير من العمليات الزراعية من ناحية أخرى ولقد كان من المفروض على الأقل من الناحية النظرية ألا يكون مثل هذا الوضع مؤديا الى ارتفاع فى مستويات الأجور الزراعية ، غير ان الواقع يشير الى هبوط ملحوظ فى انتاجية المشتغل وارتفاع حاد فى معدلات الأجور ، ويمكن فى هذا الصدد الاشارة الى عدة عوامل واعتبارات وأسباب أدت الى هذا الوضع من بينها ظاهرة الهجرة الى الخارج والتى لم تقتصر آثارها فى قطاع الزراعة على سحب فئات من الشرائح النشطة فى سلم العمالة وانما امتدت للتغيير فى انماط

وسلوكيات العمل من خلال ارتفاع نسبة الايرادات التحويلية والسمات المكتسبة للعمالة العائدة وانخفاض ساعات العمل والوزن النسبى للمرأة بحيث اختلفت وحدات القياس وربما اذا تم اعادة تقييم وحدة ومعايير قياس « يوم العمل الزراعى » وأعيد حســـاب العمالة الزراعية على أساسه لتوصلنا الى أرقام تتناسب بصورة أكبر مع الواقع الفعلى •

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوجه النظـر الى أن نظـام التعاون جدير بأن يؤدى للمجتمع المهمة الاقتصادية التى يحتاج اليها فى العصر الحاضر ، فمن الأمور المتفق عليها بصفة عامة أن من الممكن للجهاز الاقتصادى القائم أن يؤدى وظيفته بالطريقة المرجوة لو أعدنا للجماهير قـــوتها الشرائية •• وقد اتفقت آراء كثير من مشـــاهير الاقتصاديين ورجال الأعمال فى جميع أنحـاء العـالم على أنه ؛ لكى نستطيع أن نقضى على حالة الفشل الاقتصادى القـائمة ؛ لابد من أن نعمل على خفض تكاليف السلع ورفع الأجور ، وهذا بالذات هو مايعمله نظام التعاون •• فبواسطة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ، وجمعيات الادخار والاقراض التعاونية والاتجاه نحو تصـنيع خاماتنا الأولية •• تنخفض أثمان السلع والخدمات الى تكاليف انتاجها الحقيقية ، وبوساطة التسويق التعاونى ، ونقابات العمال ، والتأمين الاجتماعى ترتفع أجور الجماهير •

وهناك مدرسة فكرية تقول بأن فى امكان المنظمات التعاونية أن تقوم بجميع أنواع النشـــاط الاقتصادى بحيث تحقق لنا ديمقراطية تعاونية كاملة •• وذلك لأن أى مشروع اقتصادى يقوم به الأفراد ،

تستطيع الجماعات أن تقوم بمثله لو كان أفرادها على درجة من الذكاء تسمح لهم بأن يؤدوا دورهم كاملا .

ان التعاون بجانب توفيره للناس قدرا من الاستقلال الاقتصادى يتيح لهم شيئا أعظم من ذلك بكثير جدا ، فهو سيكيفهم الى الحالة التى تجعلهم قادرين على امتلاك المقومات التى لابد من توافرها لاقامة مجتمع ديمقراطى .

التعاونيات وحماية البيئة

من أبرز السمات التى يشهدها مجتمعنا الدولى المعاصر اهتمامه بوضع استراتيجية لحماية البيئة على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى، هذا بالاضافة الى أن دول العالم تشارك الآن فى برنامج الأمم المتحدة للبيئة وكذلك الاتحاد الدولى للمحافظة على الطبيعة والموارد ، والحلف التعاونى الدولى الذى أصـــدر العديد من البحوث والقرارات التى تتعلق بهذا الموضوع الهام .

ويهمنا أن توضح أن حماية البيئة تحظى باهتمام كبير فى أوساط الدول الغربية حكومة وشعبا ومنظمات فى حين يقل الاهتمام بهـا فى دول العالم الثالث ، بسبب انخفاض الوعى بوجـه عام ، ومن ثم فان بعض الندوات التى عقدت فى الدول العربية كانت تمثل بعدا جـديدا لمعالجة مشكلة التلوث ، حيث تكررت الدعوة الى الحد من التلوث فى مياه البحار والناتج عن اتجاه ناقلات النفط الى التخلص من الشحوم الزائدة فى عمليات الصيانة والتنظيف بالقائها فى البحر ، مما ترك أثره على الحياة البحرية ، اضافة الى اصابة السواحل بالتلوث .

واذا كانت البيئة ترتبط فى نظر الكثيرين بالمناخ ، فان حمـاية البيئة تتناول الحفاظ على نقاء الجو ، والحد من نسبة الغازات والمواد الضارة بمنـع تسرب تلك الغـازات والمـواد الضـارة ، والقضاء على مصـادر التلوث ، ولكن مفهـوم حمـاية البيئـة يتسع ليشمل عناصر الحياة الطبيعية والبشرية أيضا فى المجتمع وتحقيق قدر من التوازن البيئى من أجل حماية المستقبل ، ابتداء من الحاضر .

ويهمنى أن أوضح أن مدير عام الاتحاد الدولى لحماية البيئـة

يقول أن حماية البيئة تمثل مفهوما أوسع من مجرد حماية ثروات العالم الطبيعية ، على الرغم من أهمية ذلك ، ثم أضاف أن الأمر يتعلق بصون الأنظمة الطبيعية فى الكرة الأرضية كمرتكز للحياة البشرية ، ذلك أن الأنظمة الطبيعية تعمل على تنقية الهـــواء الذى تتنفسه ، والماء الذى نشربه ، بالاضافة الى حماية محصولاتنا الزراعية وثرواتنا الطبيعية ، انها تشكل جانبا من تراثنا الجمالى وطموحاتنا الغنية ، التى يجب أن نتحمل جميعا مسئولية الحفاظ عليها ، كما يجب أن نعنى كذلك برعاية أسس الحياة البشرية لليوم والغد .

وهناك ثلاثة أبعاد لحماية البيئة أولها ، هو البعـد الحضارى ، الذى يعبر عن المحافظة على التراث ، فضلا عن أنها تحدد الكثير من مظاهره الأخرى .

أما البعد الثانى لحماية البيئة . فهو النظرة المتكاملة ، التى تعتمد على تضافر مختلف الأجهزة والوزارات والهيئـات من أجل وضـــع استراتيجية لحماية البيئة ، تشترك فى تنفيذها وتطالب الشعب بالتعاون معها فى ذلك والهيئات والأجهزة المسئولة التى سيكون لها نصـيب فى نجاح هذه الاستراتيجية ، التى تهدف فى النهاية الى حمـاية جميـع مواردنا ، وتأمين مستقبلنا ، وحماية حاضرنا .

وتميزت النظرة الى البعد الثالث لحماية البيئة بالعائد الاقتصادى المباشر ، لأنه يحقق التوظيف الأمثل لنشاطات حماية البيئة ، من أجـل التوصل الى نتائج ايجابية لدعم مسيرة التنمية فى مختلف المجالات ، فى اطار الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والبشرية فى ظل الظروف المناخية المتاحة والتى تبذل مختلف دول العالم الآن غاية جهدها من أجل تحقيق السلام القائم على العدل ، والتغلب على العقبات التى تحـول

دون تحقيقها ، وقد أوضح المؤتمر الدولى لبناء السلام فى عقول البشر أن الخطوط العامة لهذه العقبات تتلخص فيما يلى :

١ ــ التضخم العسكرى والتسليحى الذى تزدحم به دول العالم كبيرها وصغيرها فقيرها وغنيها •

٢ ــ الخلل الظاهر فى العلاقة بين الانسان والبيئة ، مثل ثقب طبقة الأوزون نتيجة سوء استخدام تكنولوجيا الصناعة الحديثة ، ومثل سوء استخدام الأراضى الزراعية والقضاء على الغابات وامتداد التصحر فى كثير من البلاد ، فضلا عن الجفاف الناتج عن تغيرات المناخ •

٣ ــ عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية سواء بين الطبقات والأفراد داخل كل دولة على حدة ، أو سواء بين الدول بعضها وبعض •• الأمر الذى يفجر الصراعات ويثير العنف •• ويدفع لاستخدام القوة سواء قوة الفرد أو قوة الدولة •

ونستطيع أن نرصد عشر عقبات رئيسية ــ وضحت من خلال مناقشات المؤتمر الدولى لبناء السلام فى عقول البشر ــ تقف أمام تحقيق أمل السلام الدولى فى المدى المتطور على الأقل •• هى :

* فى عام ٢٠٠٠ سيصل عدد سكان العالم الى ٦ بلايين نسمة ، وهى زيادة تدفع للتزاحم حتى على مصادر الغذاء فى كل مكان فى العالم مع ما يمثله هذا التزاحم من عنصر احتكاك وصراع وتفجير •

* لن تستطيع برامج التعليم والتدريب مجاراة الزيادة الرهيبة فى سكان العالم •• الأمر الذى سيفرز مزيدا من البطالة أى مزيدا من الاختناق الاقتصادى والاختناق الاجتماعى •

* لن تستطيع الرعاية الصحية لهذا الكم البشرى الهائل ، الاحتفاظ حتى بمعدلها العادى ، الا فى الدول الصناعية المتقدمة .. أما دول العالم الثالث فوضعها الصحى الى مزيد من التدهور !

* نفس الشيء يقال عن تفاقم أزمة الغذاء العالمية ... حيث سيزداد معدل التصحر مع نقصان كفاءة الأراضى الزراعية ، فضلا عن تصاعد سوء استغلال الغابات والمراعى وتدميرها وقد انفجرت مشكلة التصحر عالميا منذ ١٩٨٧ كما أكد برنامج الأمم المتحدة للبيئة الذى أضاف أن هجوم التصحر سيزداد فى دول الشرق الأوسط وأفريقيا وبنجلاديش وباكستان ... لتزداد فقرا !!

* ستظل الديون عبئا ثقيلا على الدول المدينة والدول الدائنة على السواء ... وسيرتفع معها صوت الصدام واحتدام الخلاف والصراع ... مثلما ستظل الدول النامية تسىء استخدام هذه القروض ، حيث ثبت أن معظمها ينفق ٢٠٪ من هذه الديون دفعة واحدة على التسليح والحرب ! ... بدلا من انفاقها على التنمية الحقيقية .

* رغم تخفيف سباق التسلح بين الدول الكبرى الا أن سلاح الردع النووى والتهديد باستخدامه سيظل معلقا فوق الرؤوس مهددا بافناء البشرية !! ....

* ما زالت تجارة السلاح العالمية ، هى الأكثر رواجا فى السوق الدولية .

* الأمر الواضح أن الصراعات الاقتصادية والاجتماعية تزداد تفجرا فى معظم دول العالم النامى ، نتيجة سوء الاستغلال واساءة

الادارة والسرقة والنهب المنظم فضلا عن الخلل فى العلاقات الدولية والاقتصادية .

* فى ظل هذه الأزمات الاقتصادية الاجتماعية المتفجرة اجتاح العالم وباء المخدرات خاصة بين الشباب ... وقد أصبحت تجارة المخدرات واحدة من أخطر وأوسع أنواع التجارة العالمية ، مثلما أصبح الادمان يقلق الشعوب لأنه يدمر الأجيال الجديدة التى يعول على دورها المستقبلى الواعد !

* ما زال الارهاب ـ الفردي والجماعى ـ أى ارهاب الفرد وارهاب الدولة هاجسا مقلقا رغم تراجع عملياته فى معظم أنحاء العالم ... لكن يبقى قائما ... خطر ارهاب العنف المسلح والمتطرف واستخدام القوة لفرض الرأى ولتغيير السياسات ، سواء جاء ذلك نتيجة اعتناق رأى سياسى ، أو جاء نتيجة ضغوط اقتصادية اجتماعية سياسية .

ومن الأمور الجديرة بالاهتمام أن هناك العديد من الدراسات التى تتعلق بمكافحة التلوث سواء فى ذلك الهواء أو الماء أو التربة أو الضوضاء أو النظافة أو الاسكان أو المنتجات الغذائية أو التلوث الاشعاعى ، فان سياق الحديث يقتضينا أيضا أن نتكلم عن بعض التوصيات التى ترتبط بمكافحة التلوث البصرى والنواحى الجمالية التى يكون لها أثر فى تحقيق الراحة النفسية لدى المواطنين وينعكس آثارها على حركة حياتهم اليومية سواء فى مجال الأسرة أو مجال العمل أو مجال الترويح الى غير ذلك من الأمور التى تتضح لنا من مشاهدة مبانى الاسكان العام الذى تبنيه الدولة :

* مبانى الاسكان العام الذى تبنيه الدولة سرعان ما يصيبها التلف

وتظهر البقع المعبرة عن تسرب ميـاه الحمامات ودورات المياه ، وأصبحت هذه البقع أمرا مألوفا على واجهات هـذه المبـانى بالاضافة الى أن كثيرا من سكان هذه المبانى يستعملون شرفاتها كأماكن عشش للطيـور أو الدواجن ، وأحيانا يضمون هـذه البلكونات الى بقية مرافق المسكن مما يترتب عليه أشكال متنافرة ـ ويجب مراعاة الدقة فى تنفيذ هذه المبانى وأن يكون التصميم مناسبا لحجم الأسرة مع منع اقامة هذه العشش .

* ايجاد الوسائل التى تكفل تلافى تغير اشتراطات البناء المعمول بها فى أى منطقة سكنية ذات مستوى عمرانى وتخطيطى ومن أمثلة ذلك تصريح محافظ الجيزة فى بعض شوارع المهندسين بالارتفاع ٧ أدوار والمنطقة مصـممة أصـلا فيلات . واذا كان ولابد من التغيير فيكون الى اشتراطات أفضل من الأولى لا العكس كما هو جارى حدوثه الآن .

* تشكيل لجنة عليـا فى كل مدينة للفنون الجميلة تعرض عليهـا التصميمات المعمارية خاصـة عن الساحات والطرقات الرئيسـية والميادين العامة الكبرى وفى الاحياء ذات القيم الجمالية والتراثية الخاصة حتى يمكن الحد من التصميمات المتردية الهابطة وارساء أسس تصميمية وجمالية سـليمة يقـوم المهندسون والمصممون بمراعاتها .

* الاهتمام بنهر النيل وتجميله واستغلاله وتنميته سياحيا (ذلك بالنسبة للمدن الواقعة عليه) ـ يشمل التنسيق : الكازينوهات والكبارى والعمارات العالية والمبانى القديمة والاعتداءات على طرح النهر وتعديات الأهالى سواء مشاتل أو شرطة مسـطحات

أو كازينوهات مخالفة للأصـــول المعمارية والتشـــجير والمقاعد والأسوار ••

* عدم اعطاء تراخيص للبناء على الأرصفة (أكشاك الأمن الغذائى) وازالة ما تم تنفيذه من منشـــآت والتى كانت سببا فى تشـــوية الناحية البصرية للمبانى والطـــرق وخاصة فى القـــاهرة الكبرى والاسكندرية •

* ظاهرة عشوائية وضع الاعلانات فى كل أرجاء المدينة ســـواء فى أشكالها أو أحجامها أو مواصفاتها ســـواء كانت على السياجات أو على الحوائط أو على أسطح المنازل أو المقامة على أرض فضاء أو المضيئة ليلا ــ وحتى الأماكن التى يحرم القانون اقامة الاعلان فيها كالمبانى الدينية والتاريخية لم تسلم ــ يجب تنظيم اشـــكال الاعلان والاعلام من خلال هيئة فنية لتضمن مستوى فنى لائق •

* اغفل التعليم العام الاهتمـــام بالتربية الجمـــالية لتنميـــة الحس الجمالى وتقلصت الساعات المقررة لها وأصبحت قصيرة عاجزة عن أن تؤدى الغرض المطلوب منها ، وتصل أحيانا الى حـــدود الالغاء يجب أن تكون مقـــررات التذوق الفنى ضـــمن البرامج المدرسية فى جميع مراحـــل التعليم العام ، كما يمكن من خلال برامج تليفزيونية مدروسةموجهة لرفع مستوىالذوق العاموتوعية الجماهير بالنواحى الجمالية وبعرض أعمال تحقق قيمـــا فنيـــة وتحقق فيها القيم الجمالية •

* الكبارى العلوية والتوسع فى انشاء المبانى العالية والأبراج والبناء فوق جبل هضبة المقطم كشف أسطح المنازل وما تزخـــر به من مخلفات وفضلات وأثاثات قديمة ــ يجب أن تتدخل المحليـــات

ليس من أجل الناحية الجمالية فقط بل من أجل الصحة العـامة للمواطنين وذلك بازالة هذه المخلفات •

* التوسع فى دورات الميـاه العامة وتوزيعها على شبكات الطـرق والأماكن العامة للحد من قضاء الحـاجة فى الطرقات والأماكن العامة •

* تنسيق المواقع وفرش الطرقات والساحات (أثاثات الشارع) علم جديد نسبيا فى مصر ولا يعطى الاهتمام اللازم ــ يجب أن تهتم البلديات والمحليات بتنسـيق الطرقات والسـاحات وفرشـها وتخضيرها طبقا لأسس علمية مدروسة ومناسبة لكل بيئة ومدينة، ويسهم هذا فى رفع الذوق العام واثراء البيئة البصرية خاصـة عند فتح الحوافز للانجازات الممتازة والراقية فى هذا المجال من قبل المؤسسات والأفراد مما يساعد على خلق صفة الانتماء والعطاء والالتزام •

* يجب تنظيم الأسواق العامة فى القاهرة وتحويل الأرض الفضاء والخرابات الى حدائق وحل مشاكل انتظار السـيارات الخاصة والعامة وتنظيم مواقع الباعة الجائلين •

ولعل الدارسون لعلوم التعاون تخطيطا وتنظيما وتطبيقا يعلمون جيدا أن الحركة التعاونية بشتى قطاعاتها قادرة على أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى الاسهام فى عملية القضاء على التلوث بكـل صوره خاصة وأن التعاون فى جميع انحاء العالم تمتد خدماته لكى يشبع احتياجات الانسان من المهـد الى اللحـد •••• بل هناك من الهيئات النسائية التعاونية ما أعلنت أن التعاون يهتم باحتياجات الانسـان من قبل المهد الى اللحد تعبيرا عن أن المجتمع التعاونى ينبغى عليه أن يهتم برعاية الأم وهى حامل حتى يمكن للجنين أن ينمو فى ظل رعاية صحية تمكن من أن تخرج الى الحياة سليما صحيحا •

منظمة اليونسكو تقرر ...

عام ١٩٩٠ هو العام الدولى لمحو الأمية

من الحقائق الثابتة فى علوم التعاون أن التعاون نشأ وتطور على دعائم من القيم الروحية والأخلاقية والعلمية وأن غياب أحد هذه الدعائم له تأثيره السلبى على تطور الحركة التعاونية وتقدمها ، ومن هذا المنطق وجدنا الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة تخرج الكثير من الموسوعات العلمية التى تؤكد على أهمية المنهج العلمى الذى اتبعته وأثر هذا المنهج على تقدم وازدهار هذه الحركات بحيث حققت ما عجز جبابرة العالم عن أن يحققوه .

ولعل من الأهمية بمكان أيضا أن نعرض على القراء بعض المداولات والمناقشات التى كانت ضمن جدول الأعمال للجنة الدولية للاتصالات والتى انعقدت فى برلين الشرقية فى أواخر الشهر الماضى حيث كان من بين الموضوعات التى طرحت للمناقشة موضوع « التعاون والأمية » ... فهنالك اجماع على أن أكبر عقبة أمام التعاونيين فى العالم أجمع هى عقبة الجهل سواء فى ذلك الجهل بالقراءة أو الكتابة ... أو الجهل بالأساليب العصرية فى أداء مختلف الوظائف والأعمال الأمر الذى يجعل الكثير من الحركات التعاونية فى الدول النامية غير قادرة على ملاحقة التطور .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن توضح أن « اليونسكو » قد اختارت عام ١٩٩٠ عاما لمحو الأمية ودعت كافة الأطراف المعنية بهذا الموضوع وعلى رأسها التنظيمات التعاونية أن تعبىء كافة امكانياتها البشرية للاسهام فى معركة محو الأمية ، وكان من بين من اتصلت بهم اليونسكو المنظمات الشعبية المهتمة بهذا الموضوع وعلى رأسها الحلف

التعاونى الدولى الذى تندرج فى عضويته ٧٣ دولة يمثلون ما يقـرب من ٦٠٠ مليون عضو ••• ودعت منظمة اليونسكو الحلف التعـاونى الدولى أن يخاطب أعضائه لكى تقـوم الحركات التعاونية فى كل من البلدان بالدور الملائم والمناسب فى هذا المجال •

وقد اختارت اليونسكو شعارا لهذا العـام نعرضه على الحركة التعاونية المصرية نظرا لأن هيئة اليونسكو تطالب الجميع بأن يعملوا تحت هذا الشعار لكى يصبح معروفا ومألوفا خلال الشهور القـادمة ولكى يرتبط جهد الحركات التعاونية مع جهود لجان اليونسكو المنتشرة فى كافة أنحاء العالم وبحيث يكون هـذا الشـعار معروفا لدى كافة المنظمات المهتمة بموضوع محو الأمية ، الأمر الذى يساعد على تعبئة كافة جهود هذه المنظمات بما يحقق الهدف العام ، هذا مع رجاء العلم أن هذا الشعار وضعه أحد فنانى اليابان واسمه كوفيشى أماكيتا •

وأننى بهذه المناسبة يسعدنى أن أضـع تحت أنظار الأخـوة التعاونيين حقيقة معروفة وهى أن محو الأمية يدخل فى صميم واجبات الحركات التعاونية فى العالم منذ نشأتها وذلك حتى تستند الى عضوية واعية مستنيرة قادرة على التعرف على مشكلات جماهيرها والاستعانة بهم فى حل هذه المشكلات ومن أجل ذلك نجد أن اهتمام الحـركات التعاونية بهذا الموضوع جعلها تحقق ما عجز جبابرة المال عن تحقيقه •

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن تستخدم الحركة التعاونية المصرية مدخلا محبوبا ومقبولا لدى أعضائها وهو أن الدين يدعو الى محو الأمية وتعليم الكبار •

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضـح ضرورة خلق الحوافز لدى الكبار لكى يتعلموا ، ومما لا شك فيه أن هناك حوافز مادية طـرقها

الكثيرون لكى يحفزوا الكبار على التعليم ، غير أننا نعتقد أن شعبنا فى الأمة العربية وفى مصر ، شعب يؤمن بالدين ايمانا عميقا ، ولذلك يجب توضيح ما يتطلبه الدين فى هذا الشأن ، فالتعليم يؤدى الى معرفة العلم ، والعلم يوسع آفاق العقل ، وهما أمران متلازمان ، وقد رفع الله من شأن العلم والعلماء بل جعل خشية الله لا تكون الا من العلماء : « انما يخشى الله من عباده العلماء » وهناك الكثير من الآيات التى تحض على التعليم .. وكانت أول آية نزلت فى القرآن الكريم تشيد بشأن العلم وتأمر به : فلنقرأ معا سورة العلق : « اقرأ باسم ربك الذى خلق ، خلق الانسان من علق ، اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم » ونحن نجد فى هذه السورة الكريمة دعوة الى القراءة والتعلم .

وكذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ، يفتتح سورة القلم بالآية الكريمة « ن والقلم وما يسطرون » .. أى أن الله سبحانه وتعالى يقسم بالقلم الذى تستخدمه فى الكتابة .. تأكيدا للخير الذى يعود على الناس من الكتابة السليمة التى تنفعهم .

كما جاء فى سورة الطور : « والطور وكتاب مسطور فى رق منشور » .

ولعلنا اذا تأملنا الآيات الكريمة السابقة ، لخرجنا منها بأهمية التعليم وأدواته .. فمن المعلوم أن أدوات التعليم هى : قلم يكتب ، ومداد يوضح ومادة يكتب عليها ، وقد أقسم الله بهذه الأدوات الثلاث فيما ذكرناه من الآيات ، أقسم بالنون ، وهى الدواة على ما ذهب اليه جمهور المفسرين وأقسم بالقلم ، وأقسم بالرق المنشور .. ومن أمعن النظر فى كتاب الله الكريم ، وجد ان الله سبحانه وتعالى يقسم بكثير من مخلوقاته تنويها بشأنها .

كما وينبغى علينا أن نوجه النظر الى الحقيقة التى أكدها القرآن الكريم فى أكثر من موضع •• وهى ان نطلب العلم من أهله •• فيقول سبحانه وتعالى فى سورة النحـــل : « فاسألوا أهل الذكر أن كنتم لا تعلمون » •• والذكر هنا هو العـــلم على رأى جمهور المفسرين ، بدليل قوله : « ان كنتم لا تعلمون » •• فانه أمر من لا يعلم أن يسأل عما لا يعلم لا يكون الا بسؤال العلماء •

ومما لا شـــك فيه أنه توجـــد فى الديانات السماوية الكثير من التعاليم التى تحفز الناس على التعليم ، والرسول عليه الصلاة والسلام يقول : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » •• « ومن خرج فى طلب العلم فهو فى سبيل الله حتى يرجع » •• و « العالم والمتعلم شريكان فى الأجر ولا خير فى سائر الناس بعد » •

والدين يدعو الانسان الى أن يتعلم الى أقصى الدرجـــات التى يستطيع أن يستوعبها عقله •• فليس هناك حدا للعلم أو التعلم الذى ينتهى عنده العلم بل ينبغى على الانسان أن يواصل البحث والدراسة والتعلم •• وعليه أن يبتعد عن غرور « أنصاف » العلماء الذين يظنون أنهم علموا كل شيء فليست هذه الصفة الا لله وحده •• ففى سورة المجادلة : « أن الله بكل شيء عليم » ونحن اتماما للفائدة نضع امام القارىء الآيات الكريمة الآتية :

ففى سورة الأسراء : « وما أوتيتم من العلم الا قليلا » •

وفى سورة طه : « وقل رب زدنى علما » •

وفى سورة يوسف : « وفوق كل ذى علم عليم » •

وجوب التعلم والتعليم :

خطب رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات يوم ، فاثنى على طوائف من المسلمين خيرا .. ثم قال : « ما بال أقوام لا يفقهون ولا يتعظون ؟ .. والله ليعلمن قوم جيرانهم ويفقهونهم ويعظمونهم ويأمرونهم وينهونهم .. وليتعلمن من قوم جيرانهم ويتفقهون ويتعظمون أو لأعاجلنهم العقوبة .

ثم نزل رصول الله صلي الله عليه وسلم فقال قوم : من ترونه عنى بهؤلاء ؟ قال : الأشعريين هم قوم فقهاء ولهم جيران جفاة من أهل المياه والأعراب . فبلغ ذلك الأشعريين ، فما بالنا ؟ فقال : ليعلمن قوم جيرانهم وليعظنهم وليأمرنهم ولينهونهم ، وليتعلمن قوم من جيرانهم ويتعظون ويتفقهون . أو لأعاجلنهم العقوبة فى الدنيا فقالوا يا رسول الله .. أنفطن غيرنا ؟ .. فأعاد قوله عليهم ، وأعادوا قولهم : أنفطن غيرنا ؟ فقال ذلك فقالوا : أمهلنا سنة ، فأمهلهم ليفقهونهم ويعلمونهم ويفطنونهم ، ثم قرأ رسول الله صلى الله عليه وسلم هذه الآية : « لعن الذين كفروا من بنى اسرائيل على لسان داود وعيسى بن مزيم ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون » .

وأنك لترى فى هذا الحديث من الحقائق ما يجدر التنبيه اليها .

— فالرسول عليه السلام لم يقر قوما على الجهالة بجانب قوم متعلمين .

— واعتبر بقاء الجاهلين على جهلهم وامتناع المتعلمين عن تعليمهم عصيانا لأوامر الله وشريعته .

— واعتبر ذلك أيضا « عدوانا » و « منكرا » يوجبان اللعنة والعذاب .

— وأعلن الحرب والعقوبة على الفريقين حتى يبادروا الى التعلم والتعليم

— وأعطاهم لذلك مهلة عام واحد للقضاء على آثار الجهالة فيما بينهم .

ونحن نستهدف أن تدخل الحركة التعاونية المصرية مرحلة جـديدة خاصة أن مصر كغيرها من دول العالم الثالث تصادف كثيرا من مشـكلات التخلف الاقتصادى آخذين فى الاعتبار أيضاً أنه اذا كانت الدول المتقدمة قد أخذت على عاتقها التحدى الكبير لزيادة الانتاجية ، فان هذا التحدى يصبح أكبر وأكثر أهمية فى حـالة الدول الأقل تقـدما ... وذلك حتى تتسع رقعة الرفاهية وتشمل أكبر عدد ممكن من المواطنين ومن أجل هذا نركز على الجانب الانسانى للانتاجية حيث نعتقد أن أحد المداخل الهـامة لزيادة الانتاجية هو القضاء على الأمية .



الشعار اعلاه يوضح الشعار الذى اختارته اليونسكو

للعام الدولى لمحو الامية ١٩٩٠ م

التوصيات

العضوية الواعية المستنيرة

يعيش مجتمعنا الدولى المعاصر الآن عصر « الادارة بالاهداف والنتائج » . . . وهذا التطور العلمى الادارى ينبغى ان يمتد الى كافة مجالات الحياة ، وعلى راسها التعاون الذى تغطى خدماته اغلبية ساحقة من مواطنى الدول العربية ، ويتطلب تطبيق الادارة بالاهداف والنتائج منهجا علميا يتفق وطبيعة التعاون وفلسفته واهدافه ، بحيث يستند اساسا الى عضوية واعية مستنيرة ، الامر الذى يحتم ضرورة بذل الجهود لمحو امية الاعضاء بصفة عامة،وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن هؤلاء فى مجتمعنا العربى المعاصر يشكلون اساس البنيان التعاونى بمختلف قطاعاته وتدرج مستوياته ، فى تقدمهم نجاح الحركة التعاونية بأسرها ، وفى تخلفهم انتكاسها . لذلك ينبغى تبنى الأساليب العلمية الفنية للتعاون التى تحتوى على مكونات للثقافة قادرة على ابراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية للأعضاء .

ان المهمة التعليمية التى يجب ان تتم بين صفوف الاعضاء هى اولا وقبل كل شىء أن تبقى فى نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم انشئت لتلبية حاجاتهم .. بل هى اكثر من ذلك .. انها نشاط يخصهم وتتوقف كفايتها ورخاؤها عليهم .. ولابد ان تبث فيهم المعرفة والوعى الادارى والحوافز والمقدرة التى تخلق منهم تعاونيين حقيقيين تشبعت نفوسهم بارادة قوية لمعاونة المشروع المشترك ، لا لانهم مدركون لمصالحهم الجماعية فحسب .. بل وللروابط الخلقية والمسئوليات الجماعية التى قبلوها بحريتهم ايضا ، وهى التى تربطهم بزملائهم الأعضاء أى يجب أن يجعلهم التعليم يحسون انهم ليسوا أعضاء فى جمعية تعاونية فحسب .. بل واعضاء فى حركة افكار ووعى جديد وتنظيم حديث للعلاقات الانسانية .

الالتزام بمبادىء التعاون الدولية

ضرورة الالتزام بوجهة النظر التى اقرها الحلف التعاونى الدولى بانه لا يجوز التمييز بين المبادىء التعاونية الدولية التى اقرها الحلف كأساس لتنظيم وادارة التعاونيات من حيث درجة مصداقيتها ، ولذا لم يسبغ الحلف على بعض المبادىء درجة عالية من الاولوية تفوق غيرها ، بل على العكس راى الحلف انه اذا كان كل مبدأ يعنى شيئا جوهريا فيجب ان تتمتع جميعا بقيمة متساوية ويجب الالتزام بجميعها على قدم المساواة، وبكامل المدى ، وبالطريقة التى تسمح بها الظروف فى اى زمان ومكان ، وهذا الالتزام لابد منه فى تطبيق المبادىء النظرية التى يجب اعمالها فى الظروف المتنوعة .

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن الحلف التعاونى الدولى عند صياغته للمبادىء التعاونية يتفق تماما مع علماء التعاون الذين يحذرون من ضعف معرفة الأعضاء الشخصية بأصحاب المناصب فى الجمعية ، وبالمرشحين لها ، مثل هذا الموقف يجعل العلاقة بين الأعضاء والادارة غير شخصية وغير مباشرة ، وفى نفس الوقت يتزايد مدى أعمال الجمعية ومجالها وتعقيدها بدرجة تفوق قدرة العضو العادى على متابعتها بل بتحدى ايضا قدرات المندوبين المنتخبين على ذلك .

وليس الميل الى التطور باستمرار نحو انشاء وحدات تشغيل اكبر حجما واوثق تكاملا صفة ينفرد بها العالم الاقتصادى بل هو كامن ايضا فى الشكل التعاونى ، وعلى الحركة التعاونية أن تحاول مجاراته بتطور مماثل فى اجهزتها .

لذلك يوصى الحلف التعاونى عند تفسيره لمبادىء التعاون الدولية قائلا « آن الأوان لكى تنظر الحركة التعاونية نشاطها التعليمى نظرة اكثر جدية مما مضى ... وعليها تحديد مشكلاتها التعليمية بطريقة أوسع وأشمل مع تخصيص مبالغ كافية فى موازناتها من اجل برامج تعليمية جيدة التخطيط » .

تعيين القوى الوظيفية

مما لا شك فيه ، أن الاسلوب الأمثل للتعيين في مختلف الوظائف في التنظيمات التعاونية في عصر الادارة بالأهداف والنتائج ، يتطلب ضرورة تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات التعاونية ، ثم نسترشد بهذا التحليل في معرفة الوظائف والأعمال التي تكون في حاجة اليها ، والجمعيات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنية التي تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التي تتطلب توافر البيانات اللازمة ، كاسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس اذا كان ضروريا ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التي تجرى لمعرفة الصفات الأخرى .

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ ــ تقليل الاخطاء التي تقع في الوصف والتحليل .

٢ ــ كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ ــ سهولة اقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ ــ خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

وعلى التنظيمات التعاونية أن تراجع نوعية العمل ومـــدى فاعليته بالنسبة لمجمل النشاط الاقتصادي للتعاونية في ضـــوء التقييم العلمي المستمد من نتائج العمل على أن يتسم هذا التقييم بطابع النقد وبروح تعاونية .

كذلك ينبغي التعرف على احتياجات القوى العاملة والتي تمكنها من حسن ادائها لخدماتها واعتبار تلبية هذه الاحتياجات على جانب كبير من الأهمية واعطائها الأولوية حتى يمكن أن تسهم في انجاز المهام الموكولة اليها بأعلى قدر من الكفاءة .

المعلومات والبيانات

ان حل مشكلات التعاونيات يعتمد أساسـا على الاحاطة الكاملة بالمعلومات والبيانات وسرعة امداد القيادات الادارية فى التعاونيات بالمعلومات الصحيحة سواء فى ذلك أعضاء مجلس الادارة أو الادارة المهنية المعينة وذلك حتى يمكنها ان تضع خطة سليمة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، لكى تحقق ما ينص عليه قانون التعاون فى كل دولة عربية من ربط النشاط التعاونى بالخطة العامة للدولة ... وفى هذا المجال ينبغى على التنظيمات التعاونية الاستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسـبات الالكترونية ، التى اصبحت قادرة على امداد المنشآت بكثير من البيانات التى تسهم فى وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات هذا فضلا عن أن هذه الحاسبات تخفف عن المديرين والعلماء والباحثين عبء العمل الذهنى الذى ينبغى أن يقوموا به من أجل الاعداد للخطط العامة والفرعية .

ونوجه النظر الى حقيقة اجمع عليها جميع علماء الادارة وهى أن حل المشكلات واتخاذ القرارات ورسم السياسات يحتم الاستناد الى معرفة الحقائق المستمدة من لغة الأرقام ، فهذه الحقائق اساسية ولازمة لوضع خطة العمل فيما يتعلق برأس مال الجمعيات التعاونية ، والمعدات اللازمة، وقنوات التوزيع ، وشراء المواد التى تتعامل فيها الجمعية ، كما أن هذه المعلومات تفيد فى تحقيق التناسق بين نشاط مختلف التنظيمات التعاونية بعضها ببعض ، بالاضافة الى اسهامها فى تيسير عملية الرقابة ، وبذلك يمكن التأكد من سلامة الأداء فى مختلف أوجه النشاط التعاونى ، وأن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات .

التخطيط التعاونى

ينبغى التخطيط للتعاون فى مختلف البلدان العربية ، وهنا ينبغى ملاحظة انه لا توجد انماط معيارية واحدة للتخطيط التعاونى ، الأمر الذى يحتم على الحركات التعاونية فى كل دولة عربية أن تطبق الأسلوب الأمثل الذى يتفق واوضاعها وبالشكل الذى يتمشى مع انظمتها الاقتصادية ، وبحيث تأخذ فى الاعتبار مجموعة العوامل التى تسهم فى تحقيق توازن القطاعات المختلفة التى تختلف باختلاف الدول ، ودرجة تطورها ، وبصفة خاصة فان التخطيط للتعاونيات يستهدف انشاءها وتطويرها كوسيلة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للافراد ذوى الموارد والفرص المحدودة وتنمية وتشجيع صفات المبادأة والابتكار لدى هؤلاء الأفراد وزيادة الموارد الراسمالية والشخصية والقومية واستخدام الائتمان استخداما سليما .

اننا نرجو أن نوجه النظر الى أن التطور التعاونى العربى يسجل نجاحا كبيرا اذا استطاع أن يحقق تنسيقا بين قطاعات التعاون بحيث يوفر مختلف السلع والخدمات للمواطنين فى الوقت المناسب ، والمكان المناسب، والسعر المناسب .

ونرجو أن يكون واضحا أن التخطيط من وجهة نظر تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية يعتبر « الوظيفة الادارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدما .. فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف ، والسياسات والاجراءات وغير ذلك من الخطط التى يتطلبها تحقيق اهداف المنظمات التعاونية .. ويتطلب التخطيط ان يفكر المدير مع اعضاء مجلس ادارة الجمعية التعاونية فى مختلف البدائل للسبل المتاحة له ، ويستند الى تجميع وتبويب البيانات والمعلومات وفقا لما يتطلبه موقف اتخاذ القرار . والتخطيط عمل عقلى ، فهو بالدرجة الأولى ذهنى فى طبيعته .. فالتخطيط يعنى التفكير قبل العمل .. انه يتطلع الى الامام .. ويعد نفسه للمستقبل .. ويمهد الطريق مقدما للاتجاه الواجب السير فيه .. انه يفكر ايضا فيما ينبغى أن تكون عليه الوظيفة ، وكيفية أدائها » .

التقييم العلمى للتعاونيات

إن التعرف على واقع التنظيمات التعاونية يتطلب القيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقييم التنظيمات التعاونية القائمة ، وهذا التقييم يسهم الى حد كبير فى وضع خطط وسبل التطوير ، حيث أنه يتضمن العديد من التحليلات العلمية .. وهذه التحليلات تتضمن العديد من النقاط التى تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والعملية للتخطيط للمستقبل ، على أن يكون هذا التحليل حرا لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة . والتحليل بقصد التقييم والتطوير يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفعالة فى تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التى تترتب على ذلك فمما لا شك فيه أن المجتمع التعاونى قد يتعرض لبعض المشكلات اذا لم يكن التحول الذى ينقله من طور الى طور تدريجيا وعلى أسس استقرارية واذا لم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة فى زمن يقصر أو يطول .

ويرى علماء الادارة التعاونية أن التقييم العلمى يتطلب من التنظيمات التعاونية وضع مقاييس للاداء ... ثم تقييم الاداء فى ضوء المستويات المقررة ... ثم تصحيح الانحرافات ان وجدت وعلى ضوء ذلك ينبغى على التنظيمات التعاونية أن تضع خطة للرقابة تتضمن العناصر الآتية :

١ ـ تحديد الهدف المراد تحقيقه .

٢ ـ الاجراءات التى توضح .. كيف .. ومتى تنفذ الخطط ؟ ... ومن المسئول عن تنفيذها ؟ ...

٣ ـ وضع مقاييس أو معايير للاداء .

٤ ـ تقييم للأداء فى ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .

التشريع التعاونى

ينبغى أن يشترك علماء التعاون والمشرعون التعاونيون فى كل بلد عربى فى التعرف على اتجاه الحكومة بشأن التنمية التعاونية قبل البدء فى وضع قانون التعاون ، مستهدفين من وراء ذلك الاهتمام بصياغة هـذا القانون ، بحيث يكون واضحا ومفهوما لدى الأعضاء التعاونيين ، ويتوافر بمقتضاه اطار قانونى مناسب للتعاونيات ، تضمن معه الحركة التعاونية أنه اذا تصرف أى عضو طبقا لقانون التعاون فانه يعنى انه تصرف طبقا للمبادىء التعاونية ، ومن هذا المنطق يجب اشتراك التنظيمات التعاونية فى صياغة القانون .

كما ينبغى أيضا ان يتضمن القانون التعاونى الصياغة المناسبة لتحقيق سياسة الدولة التعاونية وتنفيذها ، ويحسن دائما أن تكون هذه السياسة جزءا متكاملا من خطط التنمية ، فى الحدود التى يتوافق فيها هذا التكامل مع الخصائص الجوهرية للتعاونيات ، وأن لا يكون لعون الحكومة وتشجيعها أى أثر على ما تتمتع به التعاونيات من استقلال ، الأمر الذى يتطلب اشراك التنظيمات التعاونية فى صياغة الخطط الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بها فى اطار الخطة العامة للدولة .

ومما لا شك فيه أن العيب الأساسى فى التشريعات التعاونية يكمن فى قصور الدراسات الأولية فى بعض الجهات عند اعداد التشريع ، وعدم تفهم الظروف الموضـوعية عند اعداده بحيث يكون ملبيا للاحتياجات الفعلية لمختلف أوجه النشاط التعاونى، فعملية التشريع ليست الا اجتماعية واقتصادية وسياسية وقانونية وادارية .. الخ . بالاضافة الى احساس المشرع بحاجات المجتمع ، ومن جميع هذه الدراسات يأتى دور الصياغة .

الاتحادات التعاونية والتنظيمات الكبيرة

لعل من الاهمية بمكان ان نوضح ان الحركات التعاونية فى كثير من دول العالم اقامت تنظيمات اقتصادية تعاونية كبيرة من اجل القيام بمقتضيات الاستيراد والتصدير للحركة التعاونية باسرها ، وقد اثبتت قوة النظام التعاونى ونزاهته وامانته وكفاءته قدرته على أن يحتل جانبا هاما فى وظائف الاستيراد والتصدير وفقا للمبادىء التعاونية . وفى حدود الاطار العام الاقتصادى الذى تحدده الدولة .

هذا الجانب الاقتصادى يعتبر على جانب كبير من الأهمية اذا اردنا أن نحقق التكامل التعاونى على مستوى الوطن العربى ، فقد أثبتت الدراسات التحليلية فى كثير من البلدان التى تميزت بقوة الحركة التعاونية فيها أن التعاون الصادق بين الجمعية المحلية والاتحادات المركزية النوعية والاتحاد العام استطاع أن يحقق انشاء منشآت تعاونية كبيرة قادرة على سد احتياجات اعضائها فى نطاق البنيان التعاونى بالاضافة الى قدرة هذه المنشآت على المنافسة فى سوق المعاملات .

وهناك حقيقة اكدها الحلف التعاونى الدولى فى مختلف لجانه ومؤتمراته تتعلق بالأزمة الاقتصادية الحالية التى يجتازها مجتمعنا الدولى المعاصر وهى وان هذه الأزمة فى حقيقتها ازمة هيكلية ناتجة عن التعارض بين نمط الانتاج القائم على مزيد من تمركز راس المال ، وعلاقات الانتاج القائمة على تعاظم الطابع الاجتماعى لعملية الانتاج .

من اجل ذلك طلب الحلف التعاونى الدولى من التعاونيين ضرورة ان يبرزوا اسلوبا آخر فى ادارة الأمور ، وطريقا آخر فى معالجة المشاكل ، واوضح ان قوة الحركة التعاونية ترتكز على معرفتها الحقيقية للاسلوب الأمثل الذى يمكنها من الحفاظ على تقاليدها وحماية استقلالها وان توجه نفسها نحو المستقبل عن طريق اقامة الروابط بينهم عبر الحدود كتعبير عن ارادتهم ومقاصدهم الطيبة ، وممارسة انشطة مشتركة فى ميادين الاستيراد والانتاج والتوزيع والاستهلاك للمواد الغذائية ... الى غير ذلك من النشاط الاقتصادى والخدمات وصولا الى تحقيق رسالة الأمل والتقدم للحركة التعاونية .

التعاونيات والحكومة

تعتبر الجمعيات التعاونية وسيلة هامة لاشراك الجماهير طواعية واختيارا فى عملية التنمية وتقديم الخدمات التى تحتاج اليها بتكلفة معقولة وتشترك معا فى تحقيق الرفاهية والتنمية لنفسها ، وتعتبر اطارا يعبر فيه الناس عن مطالبهم ويتحملون جانبا كبيرا من المسئولية فى ادارة المجتمع ، ولذا ينبغى على الحكومات :

(أ) أن تهيىء للتعاونيات جوا مشجعا كى تنمو وتزدهر وذلك بانتهاج سياسات اقتصادية مناسبة واصدار تشريعات ترعى التعاون .

(ب) أن تفسح المجال أمام أشكال المنظمات التعاونية فى اطـــار خطط واستراتيجيات التنمية القومية .

(جـ) أن تشجيع استخدام التعاونيات لضمان اشتراك الجمهور اشتراكا فعالا فى تخطيط وتنفيذ سياسات التنمية .

(د) أن ترسم برامج تنمية تعاونية تكفل الشعب أن يتحمل كامل المسئولية فى ادارة التعاونيات مع زيادة مشاركته باستمرار فى شئون المجتمع وبذلك يقل اعتماده على الحكومة .

(هـ) أن تزود الادارات الحكومية المختصة بالتعاون بعدد كاف من الموظفين وبالمعدات اللازمة والحوافز لتتمكن من النهوض بالتعاونيات وتوجيهها وبحيث يدرك الموظفون ادراكا كاملا مبادىء وأهداف التعاون المتعلقة بالادارة الذاتية والمشاركة الجماهيرية .

(و) زيادة اعتمادات العون المالى والفنى والادارى والتدريبى للتعاونيات .

(ز) الا تسند للتعاونيات أو تنتظر منها ان تؤدى اعمالا لا تملك الموارد اللازمة لادائها الا اذا قدمت لها العون اللازم .

(ح) أن تراعي تضمين التشريعات المتصلة بالتعاونيات احكاما خاصة تضمن مكانا للجماعات الأقل حظا (بما فيها النساء والشباب ، والمسنون والمعوقين) وخدمتها خدمة فعالة من خلال التعاونيات القائمة ، او انشاء برامج خاصة للفقراء وإجراء تغييرات تنظيمية تتيح اشتراكهم الفعال .

(ط) ان تكون على استعداد لدعم الاتجاهات الجديدة على اساس رائد تجريبي واتاحة الوقت امامها لتظهر النتائج المطلوبة قبل تقرير تعميمها او تركها .

التعاون ووكالات التنمية الدولية

يجب على وكالات التنمية الدولية او الثنائية الأطراف أن تجعل من أولوياتها زيادة المعونات الفنية والادارية والمادية المقدمة للتنمية التعاونية وعليها :

(أ) توجيه عناية خاصة الى حسن ارشاد خبراء المساعدة التعاونية ورسم المشروعات بشأن دور التعاونيات فى البلاد النامية والملامح الخاصة فى هذا الصدد .

(ب) تستعد للقيام بمشروعات رائدة ودراسات مقارنة فيما يلى :

١ ــ الهياكل التنظيمية التعاونية وأعمالها ودورها مما قد يساعد صانعى السياسات فى البلاد النامية على تقرير الاطار التنظيمى والادارى المناسب للتعاونيات ولصالح الفئات الأقل حظا .

٢ ــ استراتيجيات مناسبة للنهوض بالتعاونيات التى تخدم الفقراء وتزيد اشتراكهم فى صنع القرارات التعاونية .

٣ ــ العوامل الأساسية الحاسمة فى نجاح اداء مختلف المهام التعاونية ويجب تدعيم دور « اللجنة المشتركة لزيادة العون للتعاونيات » وهى هيئة اتصال مكونة من وكالات هيئة الأمم المتحدة ومؤسسات دولية غير حكومية قامت من اجل تنشيط وتنسيق المساعدة التى تقدم للتعاونيات فى البلدان النامية ويطلق عليها اختصارا (كوباك COPAC) ... ينبغى تدعيم دور هذه الهيئة لتزيد مقدرتها على تنسيق انشطة مساعدات وكالات التنمية الخاصة بالتعاونيات خاصة فى مرحلة اعداد المشروعات .

وتستطيع كل الأطراف المهتمة بالتنمية التعاونية ــ بما فيها

التعاونيـات ذاتها ، والمنظمات الـــدولية والوكالات الثنائية الاطـراف والحكومات ـ ان تزيد جهودها للنهوض بما يلى :

١ ـ نظم الادارة التعاونية والتدريب الملائم لكل بلد من البلـــدان النامية على حدة وكل طرف على حدة .

٢ ـ نظم المتابعة والتقييم الخاصة ببرامج التنمية التعاونية .

٣ ـ التعاون بين البلاد النامية فى مجال التعاونيات بما فى ذلك القيام برحلات للدراسة وتبادل الموظفين الكبار وبرامج التدريب المشتركة .

الاعلام التعاونى

ينبغى النظر فى أمر احتياجات الحركة التعاونية العربية الى نظام جديد للاعلام التعاونى ، حيث اصبحت قضية « الاتصالات » ووسائلها وتطورها وتأثيراتها على مناحى الحياة المختلفة ، مرتبطة بحياة الفرد والجماعة والامة على نحو يومى مما يستدعى تأصيلها فكريا ، ووضع الضوابط التنظيمية والتشريعية المناسبة لمصلحة التطور الانسانى العام والنظام التعاونى الخاص فى كل قطر عربى .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوصى بأن احتياجات الحركة التعاونية فى كل قطر عربى على المدى الطويل فى مجال الاعلام التعاونى تتطلب القيام بتدريس مادة التعاون والاعلام فى اطار اكاديمى نظرى مثل الجامعة او المعاهد العليا او ما شابههما من دور العلم ، جنبا الى جنب مع الدراسة المهنية المتخصصة والتدريب المهنى ، وذلك ايمانا بما للاعلام التعاونى من اهمية قصوى فى تحقيق اهداف التنمية .

هذا بالاضافة الى ان جهاز الاعلام التعاونى يستطيع اذا اداره محترفون أن يلعب دورا هاما ــ ان لم يكن حاسما ــ فى تحسين الأوضاع التى تعقد عليها الحركات التعاونية فى الأقطار العربية الأمل للارتقاء والارتفاع بمستوى حياتها .

ومما لا شك فيه ان الانتفاع بأجهزة الاعلام التعاونى فى تحقيق اهداف التنمية يعتمد على وجود قيادة سياسية قادرة على معاونة وتدعيم الجهود لتحقيق اهداف التعاون ، خاصة اذا لم يكن لدى الحركات التعاونية سياسات وخطط كاملة وواضحة للاعلام التعاونى بحيث تستطيع أن توجه عملية التوصيل وتنشطها وتنظمها لخدمة المصالح القومية ، وخدمة خطط التنمية التعاونية وخطواتها التنفيذية .

التعاونيون والسلام

تحت قوانين الحلف التعاونى الدولى وقواعده الاجرائية المنظمات الأعضاء فى الحلف على العمل من أجل اقامة سلام دائم وشـــجب كافة الاعتداءات والانتهاكات للحدود الدولية للشعوب من أى مصدر كان ، وتدعو مؤتمرات الحلف التعاونى الدولى الى الاحترام المتبادل للمبادىء الدولية التى تم الاتفاق عليها فى ميثاق الامم المتحدة ، وفى اعلان حقوق الانسان ، وكذلك اتفاقيات هلسنكى ، وتشدد على ضرورة احترام جميع دول العالم لحقوق بعضها البعض ، وحق كل دولة فى أن تختار لنفسها نظامها الثقافى والاقتصادى والسياسى والاجتماعى ، وتؤكد على أهميـــة أن يقوم التعاونيون بتقديم أقصى ما لديهم من طاقات وامكانيات للعمل على تحقيق تفاهم دولى أفضل ، وبعمل ايجابى من أجل تحقيق مزيد من العدالة الاجتماعية والاقتصادية ، والعمل من أجل تحقيق نظام اقتصادى عالمى يمكن من خلاله أن توجه موارد الاقتصاد القومى التى تستخدم الآن من أجل متطلبات التسليح ، الى توجيه هذه الموارد نحو برامج ايجابية من أجل تحقيق الرخاء والسلام .

ويرى الحلف التعاونى الدولى أن من بين أساليب ارساء السلام العالمى من خلال الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة ، ضرورة أن يعمل التعاونيون معا من أجل مقابلة ما تتعرض له التنظيمات التعاونية من تهديد الشركات الكبرى متعددة الجنسية ، وهذا التهديد يفرض على التعاونيين اقامة وحـدات كبرى تفسح المجال للمتخصصـــين وتغريهم على ربط مستقبلهم بها ، وأن يكسبوا رزقهم من خلال العمل فيها ، ووضـــع خبراتهم فى الاسهام المشترك من أجل تحقيق أهدافها ، وذلك عن طريق العمل العلمى والادارى لها ، وبدون هذا المفهوم لا يمكن أن تقوم وحدات كبرى تعاونية تحقق الرخاء والرفاهية والسلام للجميع .

المراجع الاجنبية

Mauritz Bonow (Swedish Co-operator).

The Swedish Cooperative Institute, Stockholm 1988.

The Co-operatve Movement in Sweden.

Past, Present — The Future

By Sven-Ake Book and Tore Johanson Swedish Cooperative Institute Stockholm 1988.

A Moral Commitment

By Nils Thedin Swedish Cooperative Centre Stockholm, 1988.

Iru Courier

International Raiffeisn Union, No. 2, 1988.

Report of The Seminar on The Role of Government In Promoting The Co-operative Movement In Developping Countries.

Published by United Nations Office of Vienna, 1987.

Review of International Co-operation.

Different Volumes, 1986-1989.

The German Cooperative System, Its History, Structure and Strength.

Publications of The DGBANK Deutsche Genossenschaftsbank Vol. 15, 1986.

XIth International Congress of Co-operative Science.

Federal Republic of Germany, 15-18 April, 1985.

Rules and Standing Orders.

International Co-operative Alliance, 1984.

Co-operation For Survival.

By Koenraad Verhagen.

Published by Royal Troplical Institute and International.

Cooperative Olliance 1984.

Co-operative In The Year 2000.

International Co-operative Alliance, 1980.

Co-operative And The State.

International Co-operative Alliance, 1978.

Co-operation As An Instrument For Rural Development.

Published for the University of Ghent by the International Co-operative Alliance University of Ghent, 1978.

Handbook for Cooperative Personnel.

By Arthar S. Wolford.

Published by The Plunkett Foundation 1977.

Co-operatives And Trade Unions.

Marburg / Lahn, Federal Republic of Germany, 1976.

Public, Trade Union And Cooperative Enterprise In Germany.

First Published 1976 in Great Britain by Frank Cass and Company Limited.

Co-operative Law As An Instrument of State-Sponsorship of Co-operative Societies.

Published by the International Labour Office, Geneva, 1974.

Co-operative Principles And Co-operative Law.

Institute For Co-operation in Developing Countries, 1974.

The International Co-operative Alliance 1895-1970.

The International Co-operative Alliance, 11 Upper Grosvenor Street, London Wix 9PA, England, Copyright, 1970.

The Rural Cooperative System in The Federal Republic of Germany.

Published by he Institute of Cooperative Studies Manster University 1961.

Co-operative Enterprises.

By Georges Lasserre.

Cooperative Union Ltd. Manchester Britain 1959.

Consumers Co-operation In Great Britain.

Printed In Great Britain By Unwin Brothers Ltd., 1938.

Marketing Management.

Principles, Analysis, and Applications.

Richard D. Irwin, Inc. Homewood, 1985.

— Management Science : A Model Formulation Approach with computer Applications. Robert J. Thierauf and others. Published by Charles E. Merrill Publishing Co. A Bell & Howell Company Columbus, Chio 43216, 1985.

— Strategic Management, Strategy Formation and Implementation. John A. Pearce II. and others. Published by : Richard D. Irwin, INC Howewood, Illinois 60430, 1985.

— Management for effective performance. Charles N. Greene and others. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ07632, 1985.

— Personnal Management A Human Resources Approach. Leon, C. Megginson. Published by : Richard D. Irwin, INC. Homewood, Illinois 60430, 1985.

— Publishing In The Organizational Sciences. L.L. Cummings and others. Published By : Richard D. Irwin. INC. Homewood, Illinois 60430, 1985.

— Personnel Human Resource Management : A Diagnostic Approach. George, T. Milkovich. and others. Published by : Business publications, INC., Plano, Texas 75075, 1985.

— Management Information Systems Conceptual Foundations, Structure, and Development. Gordon, B. Davis and others. Published by : McGraw-Hill Book Company New York St. Louis San Francisco Auckland Bogota Hamburg, Joannesburg, London, Madrid, Mexico, Monterial, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapore, Sydny, Tokyo, Toronto. 1985.

— Mangament professional people. Albert Shapero. Published by : The Free Press A Division of Macmillan, Inc. New York, 1985.

- Marketing Managament : Principles. Analysis, and Applications. Three Volumes. Benson P. Shapiro. Published by : Richard D. Irwin, INC. Homewood, Illinois 60430, 1985.
- Understanding Human Behavior In Organizaticns. Wendell L. French and others. Published by : Harper & Row, Publishers, New York 1985.
- Multinational Management : Business strategy and government policy. Yoshi Tsurumi. Published by : A Subsidiary of Harper & Row, Publisher, Inc. 1984.
- Strategic Management : An Integrative Perspective. Arnoldo C. Hax and others. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Clifrs, New Jersey 07632, 1984.
- Financial Management. Raymond Brockington, and others. Published by : D.P. Publications 12 Romsey Road Eastleigh, Hants. 1983.
- Applied Psychology For Social Workers. Paula Nicolson and others. Published by : Macmilan Press, London. 1984.
- Applied Human Relations : An Organizaticnal Approach. Jack Halloran. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1983.
- The Encyclopedia of Management. Carl Heyel. Published by : Van Nostrand Reinhold Company, 1982.
- Decision and Estimation Theory. James L. Melsa and others. Published by : McGraw-Hill Kogakusha, LTD. 1978.
- Harvard Business Review : Statistical Decision.

— How to Organize and operate a small business, by : Pearce C. Kelly and Kenth Lawyer, Prentice Hall Inc., 1964.

— Organization and Management Trends in Retail Distribution by : Pearce C. Kelly. Ph.D. Thesis, 1930, University of California.

— Administration, by : A. Lepawsky (N.Y. Alfred A. Knopf, Inc., 1949).

— Wealth of Nations, by : Adam Smith, N.Y. Modern Library, Inc., 1937.

— Organization and Management, by : Chester L. Barnard, Harvard University Press, 1948.

— The New State. Longman. 1920, Creative Experience, Longman, 1924, by : Mary Parker Follet.

— Dynamic Administration, by : H.C. Metcalf and L.F. Urwick.

— Administrative Behaviour, by : Herbert A. Simon, Macmilan Co., 1960. Pilman 1941.

— Principles of School Administration, by : Paul R. Port and Donald H. Ross, N. Y. McGraw-Hill, 1957.

— Principles and Problems of Theory Constructions in Psychology, by : Herbert Feigl, Pittsburgh, University of Pittsburgh. Press 1951.

— Charles Babbage, His Life and Works in the Historieal Evolution of Management Concepts, Ph.D. dissertation (Ohio State University, Columbus. Ohio, 1954).

— Principles of Management, by Harold Koontz and Cyril O'Donnell McGraw-Hill Book Company, Ine., 1965.

— The Great Organizers, by : Ernest Dale, N.Y. McGraw-Hill Book Company, Ine., 1960.

— Motivation and Personality, by A. Maslow, N.Y. Harper 1954.

— Intergrating the Individual and The Organization Argyris,. N.Y. Wiley 1964.

— Organizations, by : J.G. March and H.A. Simon, John Wiley and Sons, Inc., 1958.

— The Functions of the Executive. by : Chester I. Barnard, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

— New Patterns of Management, by : R. Likert, N.Y. MeGraw-Hill 1961.

— Comments on the Theory of Organizations, Harbert Simon, American Political Scienee Review, Vol., 46. Dec., 1952.

— Lectures on Organization (privately printed, 1910). In Catheryn Secklar — Hudson (ed.), Proeess of Organization and Management (Washington, D. C. : Public Affairs Press, 1948).

— Organization Engineering, by : H. S. Dennison (N. Y. Me Graw-Hill Book Company), Inc., 1931.

— Onward Industry, First published (ed.), by : J. D. Moony and A. C. Reiley, (N.Y. : Harper and Brothers, 1931). it latter appeared with slight modifications as The Prineiples of Organization (N.Y. : Harper and Brothers, 1959). A latter edition, in 1947, appeared with only the name of Mooney as auther.

— Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett, by : H.C. Metcalf and L. Urwick (N.Y. : Harper and Brothers, 1941).

— Readings In Management : Landmarks and New Frontiers, by : Ernest Dale and his Associates. McGraw-Hill Book Company. 1965.

— Scientific Management, by : Fredick Winslow Taylor, Harper and Brothers Publishers, 1947.

— A series of Lectures given at the Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1909-1914.

— Management, by : W. Warren and Joseph L. Massie, Prentice-Hall, Inc., 1916.

— Organization : The Framework of Management. by E. F. L. Brech, Longmans, Green and Co., 1958.

— General and Industrial Management, by : Henri Fayol (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1954).

— For the Complete accounts of the Hawthorne experiments, see F. J. Roethlishberger and William J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, Mass.. 1939.

— The Men In Management, by : Lynde C. Steckle, Harper and Brothers, N.Y. 1958.

— Industrial Administration, by : Stanley Vance, McGraw-Hill Book Co., Inc., N.Y. 1959.

— Teach Yourself Management, M. Gilbert, Frost.

— P. S. Houghton, Works Management and Organization. E. R. F. N. Spon, London, 1950.

— Principles of Industrial Organization, by : Drs. Dexter S. Kimball.

— The Engineering of Organization and Management, Report Teviot Ligingston, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1949.

— Business Organization and Management, by : Elmore Peterson and E. Grosvenor Plowman, Homewood Illinois, Richard D. Illinois, Irwin, 1973.

— Construction Management in Prineiple and Praetice, by : E. F. L. Brech. Longman, London, 1971.

— Manager Selection, Education and Training. by : Willard E. Bennett, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

— How to Organize and Operate a Small Business, 1955.

— Supervision : Concepts and Practices of Management, by : Theo Haimann and Raymond L. . Hilgert, South-Western Publishing Co., 1972.

— Business Organization and Management, Elmore Peterson and E. Governer Plowman, Richard D. Irwin Inc., 1958,

— Industrial Organization and Management. Ralph Currier Davis, Harper and Brothers, 1957.

— The Principles of Organization, by : James D. Mooney, Harper and Brothers Publishers, 1957.

— The Fundamentals of Top Management, by : Ralph Courrier Davis. Harper and Brothers Publishers, New York. 1957.

— See the relevent chapter, "Individual Differences". In : Psychology in Industry, by : R. F. Maier, London, 1949.

— "Experience in the Development of Executive Leadership" in Marvin Bower (ed.), Development of Executive Leadership (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1951).

— Analysis of the Functions of Directing and Coordination, Thomas H. Nelson, Partner in Slade and Hill. and President of Executive Training Incorporated . Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Chicago, Illinois, 1969.

— Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skil. Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Programe, 1956.

— The Theoritical Study of Educational Administration, by : John Walton. Harvard Educational Review, Vol. 25, No. 3, 1955.

— Management and Organization, by : Louis A. Allen Mc Graw-Hill Book Company. 1958.

A — Administrative Theory, by : Daniel E. Griffiths (N.Y. Appleton-Century Crofts), Inc., 1959.

B — Theories of Learning, by : E. R. Hilgard (N.Y., Appleton-Cintury Crots) ,Inc.. 1956.

— **The Keoclassical Theory of Production and ,Distribution by : C. E. Ferguson, Cambridge, The University Press, 1969.**

— Your Public Relations, Glenn Griswold and Denny Griswold, N.Y. Frunk and Wagnalles, 1948.

— Readings in Management, by : Ernest Dale, McGraw-Hill Book Company, 1965.

— Administrative Office Management, by : John, J. W Neuner and B. Lewis Keeling and Norman F. Kallaus, South-Western Publishing Co., 1974.

— Business Admidistration, An Introductory Management Approach, by : Arther M. Weimer Richard D. Irwin, Inc., Home-wood. Illinois, 1962.

— Management and Organizations, by : Louis A. Allen Mc Graw-Hill Mook Company, 1958.

— The Elements of Administration, by : C. Urwiek Harper and Bothers, Publishers, Incorporated, 1944.

— Psychologie de Mouvement Sociaux, Paul Maucorps, P. U. F. Cool.. Paris, 1951.

— Field Theory in Social Science, by : K. Lewin, N.Y. Harper, 1951.

See Also :

— Management, Principles and Practices, by : Dalten E. Mc Farland, The Macmillan Company, 1964.

— Management in the Modern Organization. by : The Haimann

and William G. Scott, Boston Houghton Mifflin Company, 1970.

— Nationalization in Britain. The End of a Dogma. by : R. Ke'f Cohen, Second Edition, Macmillan and Co., Ltd., London, 1961.

— Personnel Management, Walter Dill Scott. Revert C. Clotheir and William R. Spriegel, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1954.

— Retail Job. Analysis and evaluation, N. Y. 1946.

— Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration.

— Top Management Organization and Control, by : Holden, Fish, Smith, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951.

— See for example, Chris Argyris "The Individual and Organization: Some Problems of Natural Adjustment", Administrative Science Quarterly, Vol., 2, No. 1, June, 1957.

— Also : his book "Personality and Organization, Harper and Brothers, New York, 1957.

— The Organization Man, by William H. Whyte, Simon and Schuster, Inc., N.Y.. 1956.

— See "Directors who do not Direct", by : W. O. Doglas, "Harvard Law Review", Vol. 47, June 1934.

— H. Maurer, "Board of Directors" Fortune Magazine Vol., 41, No. 5, May. 1950.

— J. C. Baker, Directors and Their Functions (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

— Administrative Behavior, by : Herbert Simon, Macmillan, N.Y., 1950. See also :

— Strategic Planning of Management Information Systems, by : Paul Siegel. Petrocelli Books, New York, 1975.

— Theories of Management, by : Raymond E. Miles. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— Management, By Objectives, by : Stephen J. Carroll, Jr. and Henry L. Tosi, Jr., The Macmillan Company, New York, 1975.

— Management Information Systems, by : Gordon B. Davis. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— Logistical Management, by : Donald J. Bower sox. Macmillan Publishing Co., Inc., 1975.

— Essentials of Management for First-Line Supervision. by : Robert W. Eckles, Ronald L. Carmichael, Bernard R. Sarchet. John Wiley and Sons Inc., 1975.

— Manager To Day, Executive To Morrow. by : Charles C. Vance. McGraw-Hill Book Company, 1975.

— The American Busines Corporation, by : Eli Goldston, Herbert C. Morton, and G. Neal Ryland. The Mit Press, 1975.

— Simplifyieng Office Work, by : Oliver Standingford. Pitman Publishing, 1975.

— Essentials of Financial Management, by : George C. Philippatos. Holden. Day, Inc.. 1975.

— The Elements of Administration, by : L. Urwick, O.B.E., U.C., U.A., F.B.I.M, Pitman Publishing, 1975

— Small Group Decision Making, by : B. Aubrey Fisher, Ph.D. McGraw-Hill Book Company. 1975.

— Taylorism at Water town Arsenal, by : H. G. J. Aitken, Harvard University Press, 1960.

— The Management of Market-Oriented Economics, by : Philip A. Klein. Belmont, Calif, Wadswath Pub. Co.. 1973.

— Getting a Job : A Study of Contacs and Careers, by : Mark S. Granovelter. Harvard University Press, 1974.

— The Management of Training, by : Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser. Addison-Wesley, 1970.

— Education and Ecstasy, By : George B. Leonar. New York, Delacorate Press, 1968.

— Strategies of Industrialization in the Developping Countries, by : Cyorgy. New York. St. Martins Press, 1974.

— The Strategy of Multinational Enterprise, by : M.Z. Brrok. London, Longman, 1970.

— The Multinational Enterprise, by : John H. Dunning. London, Allen and Unwin, 1971.

— The Multinational Corporation in the World Economy, by : Sidney E. Rolfe, and Walter Damon, eds. New York, Praeger. 1970.

— The Multinational Spread of Private Enterprise, by : Raymond Vernon. Sorereignty at Bay. London, Longman, 1971.

— Global Corporations, by : Richard Eells. New York, Interbook, 1973.

— Books by Peter F. Drucker

— The New Markets... and other Essays London Heinemann 1965

— Technology, Management, and Society London Heinemann 1965

— The Age of Discontinuity London Heinemann 1969

— The Effective Executive London Heinemann 1967

— Managing For Results London Heinemann 1964

— Landmarks of Tomorrow London Heinemann 1965

— The Practice of Management London Heinemann 1955

— The New Society London Heinemann 1951

— Big Business London Heinemann 1947

— The Future cf Industrial Man London Heinemann 1965

— The End of Economic Man London Heinemann 1964

— Preparing Tomorrow's Business Leaders Today. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall 1969.

— Management : Tasks, Responsibilities,
London Heinemann 1974

— Industrialism and Industrial Man, by : Clark kerr, John T. Dunlop, Fredrick H. Harbison and Myers. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1960.

— Psycholcgy in Industry, by : Norman R.F. Maier George C. Harrap and Co., Ltd., London, 1949.

— The Industrial and Commercial Revolutions in Great Britain. by L.C. Knowles, London, 1959.

— Children's Employment Ccmmission, Fifth Report, London, No. 31.

— The Principles and Practice and Management, Edited by : E.F.L. Brech. Longmans. Green and Co., London, 1963.

— Management in the Industrial World, by : Fredrich Harbiscn and Charles A. Mayers, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

— L. Urwick, The Elements of Administration, Published by : Harper and Brothers.

محتويات الكتاب

الفصل الأول

مدخل الى اهمية التقييم العلمى لواقع التعاونيات فى الاقطار العربية

صفحة

الفصـــل الثانى
مشكلات الواقع واداء التعاونيات

الفصـــل الثالث
التنظيم كاطار عام للادارة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

الفصـــل السادس
التنظيمات التعاونية والوظيفة التمويلية

الفصـــل السابع
التنظيمات التعاونية وتجربة الصندوق الدولى للتنمية الزراعية

صفحة

الفصل الثامن

التنظيمات التعاونية

والمناخ الملائم للتنمية

الفصل التاسع

التنظيمات التعاونية ومتطلبات التطوير

صفحة

صفحة

ايداع رقم ٩٠/١٥٠٥ دولى رقم ١-١٦٦-٠٧-٩٧٧

دار الجيل للطباعة [illegible] - الفجالة
جمهورية مصر العربية تليفون ٩٠٤٣٤٣-٩٠٥٢٩٦